

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR - MATRIZ**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIO A LA  
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**INCIDENCIA DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO EN LA  
SATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS. CASO: BANCO  
SOLIDARIO**

**MARÍA FERNANDA GUERRA TUA**

**DIRECTORA: ING. EUGENIA MEDINA**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**QUITO, NOVIEMBRE 2016**

**DIRECTOR:**

Ing. Eugenia Medina

**INFORMANTES:**

Ing. Ramiro Alarcón

Ing. Ximena Villamar

## **DEDICATORIA**

A Dios, Mis Padres, Mi Abuelita, Mi Hermano, Mis tíos,  
Mi Directora y quienes conforman el Área Comercial y  
de Apoyo del Banco Solidario.

***María Fernanda Guerra***

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco en primer lugar a Dios, porque Él ha dado razón a mi vida, me ha dado fuerza y fe para poder culminar esta etapa de mi vida con éxito.

Agradezco a mis padres por creer en mí y en mis expectativas, por ser siempre mi fuente de apoyo incondicional, por sus sabios consejos y por cada una de sus palabras que me han guiado en este camino.

Agradezco a mi familia por ser una fuente de motivación y ejemplo en mi vida.

A mi directora por brindarme su tiempo, dedicación y valiosos conocimientos.

A las personas que conforman el Área Comercial y de Apoyo del Banco Solidario, que dedicaron su tiempo y cooperación para el desarrollo de este estudio.

***María Fernanda Guerra***

## ÍNDICE

### **INTRODUCCIÓN, 1**

### **1 LAS ORGANIZACIONES, 3**

- 1.1 NATURALEZA DE LAS ORGANIZACIONES, 4
  - 1.1.1 Sistemas Cerrados, 4
  - 1.1.2 Sistemas Abiertos, 5
- 1.2 TIPOS DE ORGANIZACIONES, 5
  - 1.2.1 Organizaciones según su formalidad, 6
  - 1.2.2 Organizaciones según sus fines, 7
  - 1.2.3 Organizaciones según su grados de centralización, 8

### **2 LIDERAZGO, 9**

- 2.1 DEFINICIÓN DE LIDERAZGO, 9
- 2.2 CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO, 11
- 2.3 LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES, 12
- 2.4 FUNCIONES DEL LIDERAZGO, 14
- 2.5 FIGURA DEL ADMINISTRADOR-LÍDER, 15
- 2.6 TIPOS DE LÍDER, 17
- 2.7 LOS ESTILOS DE LIDERAZGO, 19

### **3 SATISFACCIÓN LABORAL, 26**

- 3.1 DEFINICIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL, 26
- 3.2 IMPACTO DE LA SATISFACCIÓN LABORAL, 27
- 3.3 VARIABLES DE LA SATISFACCIÓN LABORAL, 31
  - 3.3.1 Variables del puesto de trabajo, 31
  - 3.3.2 Variables del propio trabajador, 35
- 3.4 LA SATISFACCIÓN LABORAL EN EL TRABAJO, 37
- 3.5 IMPACTO DE LA SATISFACCIÓN EN LOS CLIENTES, 37

### **4 LA MOTIVACIÓN Y LAS ACTITUDES, 40**

- 4.1 DEFINICIÓN DE LA MOTIVACIÓN, 40
- 4.2 TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN, 41
  - 4.2.1 Teoría de la Jerarquía de Necesidades, 42
  - 4.2.2 Teoría de Expectativas, 42
  - 4.2.3 Teoría en base a las necesidades de McClelland, 43
- 4.3 CONCEPTO E IMPLICACIONES DE LAS ACTITUDES, 43
  - 4.3.1 Componentes de las Actitudes, 45

- 4.4 ACTITUDES HACIA EL TRABAJO, 48
- 4.5 ACTITUDES DEL LIDERAZGO, 50

## **5 APLICACIÓN DE MÉTODOS DE MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL Y LOS ESTILOS DE LIDERAZGO, 51**

- 5.1 DISEÑO Y SELECCIÓN DE LA MUESTRA, 51
- 5.2 CUESTIONARIOS, 53
  - 5.2.1 Cuestionario de estilos de Liderazgo, 54**
  - 5.2.2 Cuestionario para evaluar la satisfacción laboral, 55**
- 5.3 PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS, 58
  - 5.3.1 Resultados del Grid Gerencial, 58**
  - 5.3.2 Resultados del Cuestionario de Satisfacción Laboral, 60**
- 5.4 RELACIÓN LIDERAZGO-SATISFACCIÓN LABORAL, 64

## **6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 67**

- 6.1 CONCLUSIONES, 67
- 6.2 RECOMENDACIONES, 68

## **REFERENCIAS, 70**

## **GLOSARIO DE TÉRMINOS, 75**

## **ANEXOS, 77**

- Anexo 1: Organigrama Banco Solidario, 78
- Anexo 2: Cuestionario de Estilos de Liderazgo, 79
- Anexo 3: Cuestionario de Satisfacción Laboral, 80
- Anexo 4: Resultados Cuestionario Satisfacción Laboral, 82
- Anexo 5: Evaluación de criterios, 88

## **ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1: Ponderación por departamento, 53
Tabla 2: Factores de evaluación, 56
Tabla 3: Escala de Likert, 57
Tabla 4: Resultados Grid Gerencial, 58
Tabla 5: Resultados Nivel de Satisfacción, 61
Tabla 6: Resultados por criterio, 62
Tabla 7: Correlación del estudio, 64

## ÍNDICE DE FIGURAS

- Figura 1: Implicaciones del Liderazgo, 10  
Figura 2: Grid Gerencial, 25  
Figura 3: Respuestas a la insatisfacción en el puesto, 30  
Figura 4: Proceso de la Motivación, 41  
Figura 5: Los Componentes de la actitud, 48  
Figura 6: Grid Gerencial, 59



## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo fue elaborado mediante un estudio investigativo, el cual tuvo como objetivo principal determinar la incidencia de los estilos de liderazgo en la satisfacción laboral.

La investigación se llevó a cabo en el Banco Solidario, matriz sede Quito en las Áreas Comercial y de Apoyo. Los participantes que forman parte de la investigación son un aproximado de 100 miembros obteniendo una muestra representativa.

La información obtenida se la recolecto mediante una encuesta para diagnosticar la existencia de satisfacción laboral en el personal. Los resultados obtenidos fueron tabulados y explicados en el desarrollo, por lo cual, mediante la presente investigación se manifiesta los estilos de liderazgo ideales para una mejor satisfacción del personal.

La disertación de grado está compuesta por cinco capítulos los cuales han sido desarrollados cumpliendo el objetivo general propuesto.

En el capítulo uno, las organizaciones, se detalla los diferentes conceptos de organización, su naturaleza y los diferentes tipos, y se describe en que tipo se encuentra el Banco Solidario.

En el capítulo dos, liderazgo, se contextualiza sobre la definición de liderazgo, la figura del líder, y los diferentes estilos de liderazgo desde el punto de vista de diferentes autores, lo que permite tener una idea general del estilo ideal dentro de una organización.

En el capítulo tres, satisfacción laboral, se detalla los diferentes conceptos respecto a la satisfacción, y como esta influye en el lugar de trabajo y con los clientes, los factores que son determinantes para la satisfacción de los empleados.

En el capítulo cuatro, la motivación y las actitudes, donde se define y detallan las características en cuanto a las actitudes tanto del liderazgo como de los empleados, y las diferentes teorías acerca de la motivación.

En el capítulo cinco, aplicación de métodos de medición del nivel de satisfacción laboral y estilos de liderazgo, se selecciona los instrumentos de investigación, mediante los cuales se obtiene los resultados de la encuesta de satisfacción laboral y del test de grid gerencial para conocer el estilo de liderazgo manejado por los jefes departamentales.

Finalmente, en el último capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

## **INTRODUCCIÓN**

La administración de recursos humanos dentro de las organizaciones cada vez es más compleja y retadora, con cambios en el significado del trabajo y en su naturaleza, y en la naturaleza del propio trabajador, lo que requiere de grandes innovaciones y cambios, estableciendo nuevas relaciones internas, conociendo que en el entorno predomina la competitividad y globalización.

Para generar este cambio, es necesario cambiar la percepción del comportamiento de las personas en las organizaciones, donde las empresas migran de un sistema burocrático y jerárquico por otros más flexibles, lo esencial es contar con la motivación, competencias y aptitudes requeridas para efectuar las tareas del cargo, el progreso de una organización está definido por la eficiencia de sus líderes, donde los mismos estén aptos para analizar contextos sociales y grupales, influyendo sobre otros, negociando soluciones, organizando equipos y estableciendo relaciones sólidas con diferentes grupos tanto dentro como fuera de la organización.

Las empresas se van adaptando al ambiente y concientizando en cuestiones del liderazgo, dado que del buen manejo de este se obtendrían mejores indicadores de eficacia y competitividad, viendo al liderazgo como una ventaja competitiva.

Es de gran importancia que los niveles de satisfacción del personal sean altos, ya que de esto depende la productividad, además que proporciona mejoramiento en los procesos, promueve

el trabajo en equipo e incrementa la calidad de las organizaciones, en este caso el Banco Solidario.

El liderazgo necesita de ciertas competencias que le permitan favorecer el trabajo en equipo, como son: comunicación, delegación de actividades, motivación, ética, creatividad, entre otras, de tal modo que el líder debe contar con las cualidades teniendo en cuenta que el objetivo es entregar resultados de calidad y que además estos cumplan con los lineamientos del Banco.

El nivel de satisfacción del personal se verá afectado según el estilo manejado por el líder, se manifestaran mediante estrategias que permitan mantener un buen clima laboral dentro de la organización, en el cual predomine la comunicación y coordinación, cumplimiento de objetivos, metas y resultados esperados al tener al personal satisfecho.

Finalmente se pretende describir y relacionar los estilos de liderazgo de los jefes departamentales del Área Comercial y de Apoyo del Banco Solidario y la satisfacción laboral del personal, teniendo en cuenta que el estilo de liderazgo es una de los varios factores que puede incidir en la satisfacción laboral del personal.

# **1 LAS ORGANIZACIONES**

Según (Chiavenato, 2001):

Las organizaciones son las más complejas y notables instituciones sociales que el hombre ha construido, pues es un ser eminentemente social e interactivo, que no vive aislado, sino en continua interacción con sus semejantes. Debido a sus limitaciones individuales, los seres humanos tienen que cooperar unos con otros y deben conformar organizaciones que le permitan lograr algunos objetivos que no podrían alcanzar mediante esfuerzo individual. Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella.”Una organización solo existe cuando:

1. Hay personas capaces de comunicarse,
2. Están dispuestas de actuar conjuntamente, y
3. Desean obtener un objetivo común (pág. 7)

Para (Hall, 1972), la sociedad occidental ha sido caracterizada como una sociedad organizacional y su población como hombres de organización. Vivimos en un mundo rodeado y compuesto de organizaciones.

Estas organizaciones toman muy diversas formas y representan los sistemas de valores de conflictos y cruciales dentro de una sociedad. En un periodo de rápido cambio social y de conflicto social evidente, las organizaciones son un factor que contribuye en alto grado, tanto al cambio y al conflicto. (pág. 3)

## 1.1 NATURALEZA DE LAS ORGANIZACIONES

Para Carrasco, “el individuo como tal no puede vivir aislado, sino en continua interacción con sus semejantes, por tanto es un ente social, siendo un sistema de actividades conscientemente coordinadas.” (Carrasco, 2009)

### 1.1.1 Sistemas Cerrados

Según, (Carrasco Y. , 2009) este tipo de organizaciones:

Tienen pocas entradas y salidas en relación con el ambiente externo, que son bien conocidas y guardan entre si una razón de causa y efecto: a una entrada determinada (causa) sigue una salida determinada (efecto). Denominado también mecánico o determinista.

No existe un sistema totalmente cerrado, ni uno totalmente abierto, todo sistema depende en alguna medida del ambiente.

La organización como sistema abierto es antigua.

Herbert Spencer afirma:

Un organismo social se parece a un organismo individual en los siguientes rasgos individuales.

- Crecimiento
- El hecho de hacerse más complejo, sus componentes necesitan mayor interdependencia.
- Su vida tiene mayor duración en comparación con la de sus componentes.
- Por qué en ambos casos la creciente integración va paralela a una creciente heterogeneidad. (pág. 8)

### 1.1.2 Sistemas Abiertos

Para (Carrasco, 2009):

La organización como sistema abierto es un conjunto de elementos dinámicamente relacionados en interacción que desarrollan una actividad para lograr un objetivo o propósito, operando con datos energía, materia, unidos al ambiente que rodea el sistema y para suministrar la información, energía, materia.

Posee numerosas entradas y salidas. Para relacionarse con el ambiente externo, sus relaciones de causa y efecto son indeterminadas.

Un sistema consta de cuatro elementos primordiales:

- Entradas: Mediante ellas el sistema consigue los recursos e insumos necesarios para su alimentación y nutrición.
- Procesamiento: Transforma las entradas en salidas o resultados.
- Salidas: Resultado de la Operación del sistema. Por medio de ella el sistema envía el producto resultante al ambiente externo.
- Retroalimentación: Constituye una acción de retorno; es positiva cuando la salida por ser mayor estimula y amplía las entradas para incrementar el funcionamiento del sistema, es negativa cuando la salida por ser menor restringe y reduce la entrada para disminuir la marcha del sistema. (pág. 7)

## 1.2 TIPOS DE ORGANIZACIONES

Según, (Carrasco, 2009):

Existe una gran variedad de organizaciones: empresas industriales, comerciales, organizaciones de servicio (bancos, universidades, hospitales, tránsito, etc.), militares, públicas, que pueden orientarse hacia la producción de bienes o productos; estas ejercen presión sobre la vida de los individuos y hacen parte integral del medio donde el hombre trabaja, se recrea, estudia, satisface sus necesidades. (pág. 4)

Para Chiavenato, “las organizaciones son extremadamente heterogéneas y diversas cuyo tamaño, características, estructuras y objetivos son diferentes, por tanto dan lugar a una amplia variedad de organizaciones.”

Para ambos autores las organizaciones se clasifican de la siguiente manera:

### **1.2.1 Organizaciones según su formalidad**

Esta se deriva de si tiene o no una estructura y sistemas oficiales definidos para la toma de decisiones, la comunicación y control, estas se dividen en:

- Organización Formal

Para, (Carrasco, 2009) este tipo de organizaciones:

Son un mecanismo o una estructura que permite a las personas laborar conjuntamente en una forma eficiente.

Cada miembro puede contribuir en forma más eficiente con su trabajo, para la conservación del objetivo primordial.

Su objetivo es agrupar o identificar las tareas y trabajos a desarrollarse dentro de la empresa.

Dentro de las organizaciones formales también se pueden ver las organizaciones sociales.

- Organizaciones Sociales

Son constituidas por un grupo de personas, con la finalidad de alcanzar con mayor eficiencia determinados objetivos en común que individualmente no es posible de lograr.

Sus objetivos son los fines o metas que pretenden alcanzar mediante el esfuerzo colectivo.



Pueden distinguirse dos etapas principales:

1. La estructuración o construcción del mismo.
2. Consiste en la operación o funcionamiento normal del mismo para lograr los fines propuestos.

- **Organización Informal**

Es la resultante de las reacciones individuales y colectivas de los individuos ante la organización formal.

Este tipo de organizaciones se puede observar en cinco niveles diferentes:

1. Organización Informal Total, considerada como un sistema de grupos relacionados entre sí.
2. Constituida en grupos mayores de opinión o de presión sobre algún aspecto particular de la política de la empresa.
3. Grupos informales fundados en la similitud de labores y relacionados más o menos íntimamente.
4. Grupos pequeños de tres y cuatro personas relacionados íntimamente.
5. Individuos aislados que raramente participan en actividades sociales.  
(págs. 4- 5)

### **1.2.2 Organizaciones según sus fines**

Para, (Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración, 2006)este tipo de organizaciones:

Funciona por el principal motivo que tienen para realizar sus actividades. Estas se clasifican en:

- **Organizaciones con Fines de Lucro**

Llamadas empresas, tienen como uno de sus principales fines, generar una determinada ganancia o utilidad para sus propietarios y/o accionistas.

El Banco Solidario es una organización económica con fines de lucro, que está enfocada principalmente a las actividades tendientes a obtener diversos beneficios económicos, obteniendo utilidades por la prestación de servicios del tipo financiero y especulativo.

A demás que desde el 2006, los bancos Solidario y Unibanco trabajaron con un convenio de asociación para compartir conocimientos, estandarizar procesos y brindar servicios compartidos en beneficio de sus clientes.

- Organizaciones sin Fines de Lucro

Se caracterizan por tener como fin cumplir un determinado rol o función en la sociedad sin pretender una ganancia o utilidad por ello. (págs. 160-172)

### **1.2.3 Organizaciones según su grados de centralización**

Para, (Hirt, Ramos, Adriaenséns, & Flores, 2004)este tipo de organizaciones funciona según la medida en que se delega la autoridad. Esta se divide en:

- Organizaciones Centralizadas

En una organización centralizada, la autoridad se concentra en la parte superior y es poca la autoridad, en la toma de decisiones, que se delega en los niveles inferiores.

- Organizaciones Descentralizadas

Según, (Hitt, Black, & Porter, 2006) en una organización descentralizada, la autoridad de toma de decisiones se delega en la cadena de mando hasta donde sea posible. La descentralización es característica de organizaciones que funcionan en ambientes complejos e impredecibles. Las empresas que enfrentan competencia intensa suelen descentralizar para mejorar la capacidad de respuesta y creatividad. (págs. 251-252)

## **2 LIDERAZGO**

### **2.1 DEFINICIÓN DE LIDERAZGO**

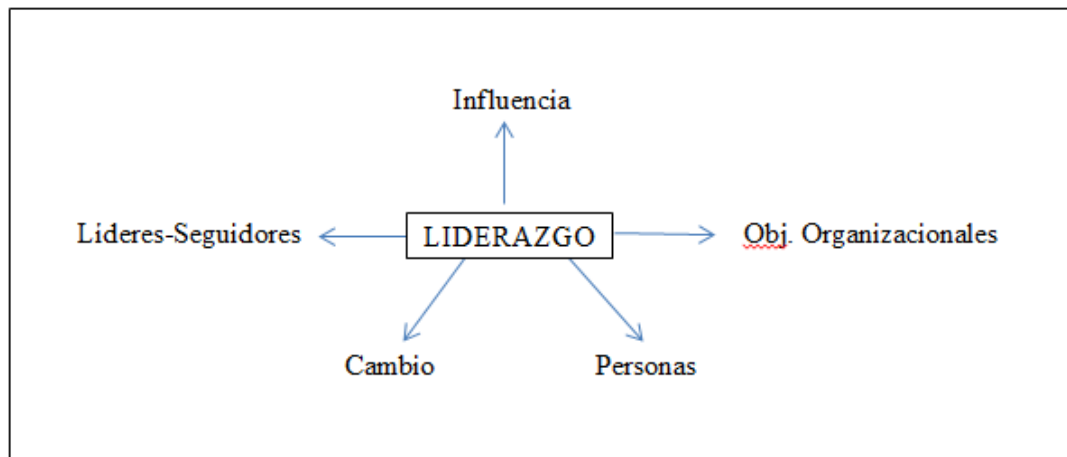
Según, (Lussier & Achua, 2013) el tema del liderazgo ha generado entusiasmo y el interés desde la antigüedad. Cuando la gente piensa sobre el liderazgo, las imágenes vienen a la mente de poderosos individuos dinámicos que comandan ejércitos victoriosos, organiza los acontecimientos de las naciones, el desarrollo de las religiones, o imperios directos.

No existe una interpretación colectiva de liderazgo porque el liderazgo es complejo, y el liderazgo es estudiado en diferentes formas que requieren diferentes definiciones.

Para, (Terry, 1999) el liderazgo se define como la actividad encaminada a influir en las personas para que se empeñen voluntariamente en alcanzar los objetivos del grupo.

Liderazgo es el proceso de influencia de los líderes sobre sus seguidores para lograr los objetivos organizacionales. (Lussier & Achua, 2013)

En la Figura 1, podemos observar las implicaciones del liderazgo:



**Figura 1: Implicaciones del Liderazgo**

**Fuente:** (Lussier & Achua, 2013)

De una manera más amplia, (Dilts, 1998) define al liderazgo como:

La capacidad para influir en otras personas para la consecución de un objetivo, aclarando tres conceptos indispensables para definir el liderazgo eficaz, así tenemos:

- **Líder:** es un papel dentro de un sistema concreto. La persona en el papel formal del líder puede o no poseer capacidades de liderazgo y ser o no capaz de liderar.
- **Liderazgo:** se relaciona fundamentalmente con las habilidades de la persona, sus capacidades y su grado de influencia.
- **Liderar:** es el resultado de utilizar el papel y la capacidad de liderazgo de cada cual para influir en alguna forma sobre otras personas.

Dentro de esta definición se aclara que los líderes no tienen influencia por el hecho de ser jefes y directores. Se trata más bien de individuos comprometidos que requiere de una combinación especial de modelos y habilidades que permitan manifestar efectiva y ecológicamente las visiones que guía a quienes se comprometen con el cambio. (págs. 22-23)

## 2.2 CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO

Hoy en día la única constante universal es el cambio, así también han cambiado las maneras de administrar y organizar, de la misma forma las habilidades y características que el ambiente empresarial requiere para el manejo de un buen liderazgo.

El liderazgo debe manejar varias funciones, que faciliten la interrelación con el medio y así dirigir con eficiencia los destinos de la empresa a la que se debe. Para poder tener una buena organización se tiene que saber hacia dónde va, como se va a organizar y en cada etapa saber manejar un liderazgo efectivo. (Celiz Maya, s.f.)

Las características de un liderazgo óptimo son distintas y se tiene que cumplir con ciertas características específicas, para lograr el liderazgo ideal.

Para, (Gross, 2009):

Los liderazgos poco efectivos son aquellos que se basan en la mentira y el engaño, en la imposición o en demás estratagemas no correctas dado que la negatividad solo engendra más negatividad, no todo vale con tal de llegar al poder, hay que saber llegar a liderar, ser líder y estar después de líder y esto solo se consigue reuniendo las características de liderazgo idóneas y estas son:

- Capacidad de Argumentación

Uno de los aspectos más importantes de un buen líder es que tenga la capacidad de argumentar. Para un líder no debe existir la frase: “No tengo palabras para describirlo”, se debe acostumbrar a tener siempre las palabras adecuadas, la mejor forma de describir y definir los pensamientos, lo que quiere y lo que se cree correcto.

Hay diferentes líderes que como tienen capacidad de argumentar saben defender y proponer mejor que nadie su postura. Debe saber dar ejemplos y exponer sus argumentos de modo que convengan.

- Control Emocional

Un líder no puede dejarse llevar preso de la ira, el amor o el pánico, un líder tiene que controlar sus emociones. Un líder tiene que aprender a exaltarse solo cuando es necesario y no ante todo como suele ocurrir con la mayoría de personas, se trata de asignar la importancia que merece cada cosa, poner las cosas en su sitio y para ello hay que tener un mayor control emocional.

- Confianza y Seguridad

Si un líder no es seguro entonces no hay característica de liderazgo que valga, el liderazgo incluye confianza y seguridad. Los demás no podrán creer en el líder, el líder debe creer en sí mismo y los demás creerán en él.

- Humildad y Sinceridad

El líder debe ser humilde, sincero y mejorar como persona, de esta manera se asegura un liderazgo indiscutible, no perfecto obviamente pero si mucho mejor que cualquier otro líder que se pueda encontrar.

- Cuidar la imagen

Refiriéndonos a lo que respecta el terreno personal, laboral; no se trata de ser un Don perfecto sino de cuidar la imagen que tienen sobre ti y una buena forma de hacerlo es hacer que vean al líder como él quiere que lo vean. (Gross, 2009)

## 2.3 LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES

Para, (Drucker, 1993) el líder empresarial debe estar dotado de inteligencia lógica que lo capacite para racionalizar los negocios, de inteligencia lingüística para favorecer la comunicación y de inteligencia interpersonal para poder trabajar efectivamente en los equipos, siempre contando con inteligencia intrapersonal que le de las herramientas desde su propia persona, conociendo sus fortalezas y debilidades.

Igualmente, (Noriega Gómez, 2008) menciona que:

Las organizaciones dependen, para crecer y perdurar del liderazgo de sus dirigentes y esto es válido para las que tienen fines de lucro y las que no. Básicamente, el liderazgo consiste en una forma de ser, pues el líder se va formando día a día: en la pasión por la misión, en la acción y en los factores fundamentales. El liderazgo es

importante ya que es vital para la supervivencia de cualquier organización. Es importante por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir. Una organización puede tener una planeación adecuada, control, etc. Y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado, incluso dicha organización puede carecer de planeación y control, pero teniendo un buen líder puede salir adelante. (pág. 26)

Para (Luthans, 2008) existen 5 puntos clave que permiten que el líder llegue al colaborador y pueda lograr un compromiso con la organización.

- Comprometerse con los valores que den prioridad al personal. Póngalos por escrito, contrate a los administradores adecuados y predique con el ejemplo.
- Aclarar y comunicar su misión. Aclare la misión y la ideología, hágala carismática, use prácticas de contratación basadas en valores, destaque la orientación y la capacitación basadas en valores, fomente la tradición.
- Garantizar la justicia organizacional. Cuente con un amplio procedimiento de quejas, proporcione medios de comunicación extensos en ambos sentidos.
- Crear un sentido de comunidad. Genere una homogeneidad basada en valores, comparta por igual destaque la colaboración, el intercambio de trabajadores y el trabajo en equipo reúnanse.
- Apoyar al desarrollo de los empleados. Comprométase con la actualización, proporcione desafíos laborales durante el primer año, propicie el enriquecimiento laboral y la delegación de autoridad, promueva desde adentro, ofrezca actividades de desarrollo, proporcione a los empleados seguridad sin garantías. (pág. 149)

Por otro lado, (Hewitt, 2014) menciona que “los líderes también impactan directamente el compromiso de los demás y la capacidad de comprometer a otros se ha convertido en un requisito básico para los líderes en lugar de algo que es bueno pero no requerido.” (pág. 38)

## 2.4 FUNCIONES DEL LIDERAZGO

Para, (Rodríguez Estrada, 1998) el liderazgo dentro de la administración se maneja por objetivos, la razón de ser y lo que hace funcionar a una organización, y el principal conductor de ellos, es el primero de la organización; el jefe.

Por lo que el líder pondrá especial atención a todo lo que se relaciona con los objetivos, que constituyen la estructura de su función y responsabilidad, por lo que debe cumplir diferentes funciones. (pág. 49)

Las funciones administrativas del Liderazgo se agrupan en tres y pueden ser: interpersonales, informativas y decisionales.

- **Funciones Interpersonales**

Las autoras Delgado y Smith mencionan que las funciones interpersonales del liderazgo comprenden actividades: “representación, de líder y de enlace, como por ejemplo firmar documentos oficiales, escuchar y entrenar, dar instrucciones y capacitar, evaluar el desempeño, asistir a reuniones de asociaciones profesionales o comerciales, entre otras.”



- **Funciones informativas**

Las funciones informativas de liderazgo comprenden acciones de: “monitoreo, de difusión y de portavoz, como son: observar, lectura de memorandos, informes, entre otros, hablar con los demás, asistir a juntas y reuniones fuera y dentro de la organización, reunirse con el jefe para analizar el desempeño y con quien aprueba el presupuesto para negociar los recursos de la unidad, entre otros.”

- **Funciones Decisionales**

Estas pueden agruparse en cuatro. Son ellas las funciones de emprendedor, manejo de la dificultad, asignación de recursos y negociador. (Delgado de Smith & Silva, 2007)

Es importante dejar en claro que el nivel de importancia de estas funciones varía de acuerdo a sus labores, de esta manera la importancia que se le otorgue a estas funciones lo determinara la tecnología que maneje la empresa, los distintos problemas del día a día y las características propias de la organización.

## 2.5 FIGURA DEL ADMINISTRADOR-LÍDER

Para, (Eggers, 2012) se entiende como liderazgo gerencial al:

Proceso de dirigir el funcionamiento de los miembros de un grupo de trabajo y de influir en ellos. De aquí se deduce que del proceso de liderazgo se puede identificar

una persona que pueda influir y motivar a los demás (seguidores). Es así que la persuasión e influencia tiene un rol determinante en los estudios de liderazgo. (pág. 89)

Según, (Crosby, 1996) señala que los gerentes y ejecutivos no necesariamente son líderes, pues los verdaderos líderes de una organización pueden no tener títulos en la puerta de su oficina, por lo que es necesario que la administración de una organización entrene y desarrolle a su personal para ser directivos y líderes.

Para, (Maestro, 2009) el líder puede ejercer su liderazgo desde cualquier nivel en una organización, no depende de un puesto ni un título. “Ser un líder es la capacidad de influir y de provocar cambios positivos en las personas”. (pág. 26)

Cabe mencionar que existe una diferencia entre administrar y liderar, (Iborra & Otros, 2010) señala que:

La administración significa llevar a lograr, o estar a cargo de, o responsable por, conducir al personal, mientras que liderar es influenciar, guiar en dirección, curso, acción y opinión; en pocas palabras los directivos hacen las cosas bien y los líderes hacen lo que deben.

Para, (Litton, 1971) El administrador funge como un facilitador, es el encargado de velar que los subalternos realicen su trabajo de manera adecuada, establece los objetivos y metas organizacionales, además que dirige y planifica el centro de información. El administrador es una persona de alto rango y que tiene a su cargo el factor más importante en cualquier organización, los recursos humanos. (pág. 18)

Para (Maestro, 2009) El liderazgo no es un rango, ni títulos, ni privilegios, es una responsabilidad. Un administrador y un líder pueden tener muchas similitudes, pero hay una gran diferencia: “Para los administradores el poder de liderar vienen de sus atributos personales”. (pág. 80)

Según, (Maxwell, 2007) lo que hace la dirección del liderazgo es que el valor de un gran líder para cumplir su visión viene de la pasión, no de la posición. (pág. 139)

Para, (Yulk, 2008) “los líderes exitosos también pueden ser buenos administradores, y, de la misma manera, los administradores exitosos también pueden ser buenos líderes.”

Para finalizar, (Palomo, 2010) menciona que “los buenos directivos evolucionan y terminan siendo buenos líderes, y normalmente la mayoría de los líderes efectivos son buenos directivos.” (pág. 19)

## 2.6 TIPOS DE LÍDER

El líder efectúa como guía de un determinado grupo de personas, las cuales están conscientes de las capacidades de su líder o guía.

Basándonos en la rejilla o Grid Gerencial propuesto por (Robert Blake and Jane Mouton, 1994) que más adelante detallaremos, contempla cinco distintos tipos de líderes:

- **Líder democrático**

Para Soria:

El líder democrático transmite una imagen más permisiva, abierta al dialogo, además que se preocupa por la problemática de terceros. A la hora de tomar decisiones, tiene en cuenta las opiniones de la comunidad liderada. Por esto lo que suele hacer es presentar varias opciones frente a un determinado problema y de esta manera motivar al intercambio de ideas y así se decida la mejor salida.

- **Líder Burocrático**

El líder liberal o laissez-faire delega funciones a la comunidad con el objetivo de que adquieran ciertas responsabilidades y logren controlar los problemas que se presenten. Donde Soria también menciona que: “de esta manera se promueve la libertad y creatividad en grupo, mientras que el líder ocupa un rol de mayor pasividad, con menor control y poco compromiso.”

- **Líder autocrático**

El líder autocrático concentra en sí mismo todo el poder, de forma ilimitada. Aquí no se prioriza ni la participación de la comunidad en la toma de decisiones ni la delegación de poder. Es el propio líder quien determina las acciones que se llevara a cabo y el poder de decisión se limita a su persona, o a un grupo reducido, mandado según su propia voluntad.

- **Líder Transformador**

El líder transformador anima a sus seguidores a formar parte de la organización, no solo haciendo su trabajo, sino también aportando ideas nuevas para mejorar. Los logros de trabajo son de gente comprometida, la interdependencia a través de participaciones comunes en el propósito de la organización conduce a relaciones de confianza y respeto.

- **Líder paternalista**

Este líder se encarga de determinar los objetivos del grupo, promueve la participación del mismo, es él mismo quien tomara las decisiones finales, además que pretende promover la convivencia pasiva dentro del grupo al que lidera y se muestra tolerante frente a esta. (Soria, 2015)

## 2.7 LOS ESTILOS DE LIDERAZGO

Existieron varias teorías sobre los estilos de liderazgo, las cuales se basaron en ciertos comportamientos que están presentes en los líderes los cuales podrían enseñarse.

Para este estudio tomaremos en cuenta dos teorías las cuales se fundamentan en las principales cualidades del liderazgo, a diferencia de la otra teoría basada en el comportamiento.

- Teoría basadas en las características

Para Robbins, esta teoría diferencia los que son líderes de los que no, teniendo en cuenta ciertas cualidades personales.

La búsqueda de ciertos aspectos propios del liderazgo, los cuales diferencian al líder de los demás, ha venido desde el inicio del estudio del liderazgo. Partiendo de esto quedo claro que de las miles de características surgidas de los distintos análisis, sobresalieron algunos entre estos la ambición y energía, características comunes en los líderes, las cuales las catalogaron como extroversión, la cual se relaciona con mayor intensidad a la emergencia del líder que a la eficiencia de este.

Entre otras principales tenemos la responsabilidad y apertura a las experiencias, las cuales demostraron tener una relación fuerte con el liderazgo, pero no tanto como la extroversión.

Los líderes extrovertidos, consientes y abiertos parecen tener ventaja cuando se trata de liderazgo, lo que sugiere que los líderes si tienen características claves en común que los hace diferentes del resto. (Robbins S. , 2006, pág. 387)

- Teorías basadas en el Comportamiento

Esta se basa en el estudio de ciertos comportamientos específicos que mostraban los líderes. Dentro de este estudio se halla también las teorías conductistas del

liderazgo, para lo que se implicó ciertos enfoques o estudios, en los cuales Robbins los describe de la siguiente manera:

- Los estudios de la Ohio State University

Los investigadores en Ohio State buscaron identificar dimensiones independientes del comportamiento de los líderes, de las cuales se registraron dos categorías que agrupan la mayor parte de comportamientos de los líderes:

1. La estructura de iniciación: Es el grado en que es probable que un líder defina y estructure su rol y el de sus subordinados en busca del logro de las metas.
2. La consideración: Grado en que es probable que un líder tenga relaciones de trabajo caracterizadas por la confianza mutua, respeto por las ideas de los subordinados y se toma en cuenta sus sentimientos. (Robbins S. , 2006, pág. 389)

Se descartó este estudio pues se dijo que no aportaba mucho a nuestro conocimiento acerca del liderazgo.

- Los estudios de la University of Michigan

Este estudio tenía como objetivo identificar características del comportamiento de los líderes que parecían estar relacionadas con las mediciones de la eficacia de su desempeño.

Este grupo de estudiosos llego a dos dimensiones del comportamiento del liderazgo:

1. Orientación por los empleados: Hace énfasis en las relaciones interpersonales, adopta un interés personal en las necesidades de los empleados y acepta las diferencias individuales entre los miembros.
2. Orientación por la tarea: El que hace énfasis en los aspectos técnicos o tareas del proyecto.

Blake y Mouton desarrollaron un esquema grafico del estilo de liderazgo en dos dimensiones, por lo que propusieron la rejilla de liderazgo o grid gerencial. (Robbins S. , 2006, pág. 390)

Por lo que para este estudio hemos seleccionado la investigación de la Universidad de Michigan, ya que precisa ser el más específico en cuanto a estilos de Liderazgo.

Los autores, (Hersey, Blanchard, & Jhonson, 1998) mencionan que:

En la rejilla se encuentran cinco estilos de liderazgo. El interés por la producción (tareas) se coloca sobre el eje horizontal y el interés por la gente (relaciones personales) se encuentra sobre el eje vertical. Conforme se avanza por la escala, ya sea en sentido horizontal o vertical, cuyo puntaje máximo recibe nueve de calificación, el interés del líder por la producción o por la gente aumenta.



Los cinco estilos de liderazgo son:

- Administración empobrecida o Insuficiente (1,1)

El ejercicio del mínimo esfuerzo necesario para realizar el trabajo es apropiado para permanecer como miembro de la organización.

- Administración Club Campestre (1,9)

La atención especial por las necesidades de la gente de tener relaciones personales satisfactorias lleva a una atmosfera y un ritmo de trabajo cómodo y amistoso.

- Administración de autoridad y obediencia (9,1)

La eficiencia en la operación se debe al arreglo de las condiciones de trabajo de modo que los elementos humanos interfieran lo menos posible.

- Administración de equipo (9,9)

Gente comprometida realiza el trabajo; la interdependencia que establece el interés común, en el propósito de la organización lleva a relaciones de confianza y respeto.

- Administración del hombre Organizacional o Equilibrada (5,5)

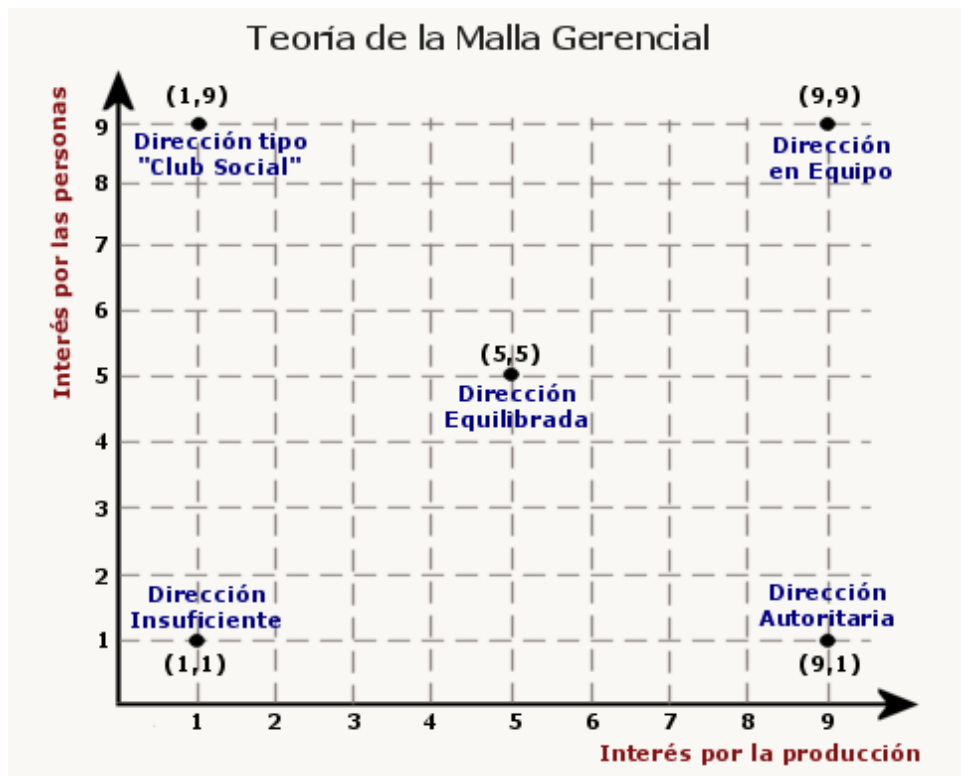
La adecuada organización del desempeño es posible gracias al equilibrio de la necesidad de despertar el trabajo mientras se mantiene la moral de la gente en un nivel satisfactorio. (Amorós)

Según los autores Stoner, Freeman y Gilbert, el grid gerencial, identifica una serie de conductas de los gerentes basados en las distintas formas en las que el estilo orientado a las tareas y orientado a los empleados puede interactuar entre sí.

Los dos factores no constituyen dos variables dependientes, sino independientes. De acuerdo con esto, su representación gráfica no es el paralelogramo de la proporcionalidad inversa, sino las coordenadas cartesianas.

La vertical registra el interés por las personas desde la perspectiva de las relaciones humanas y el proceso humano; la horizontal el interés por la tarea, es decir por la eficiencia y productividad. (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996, pág. 523)

Como se puede ver en la Figura 2, se presenta los cinco estilos de liderazgo del modelo de Blake y Mouton, la cual consta de cinco cuadrantes, los cuales fueron explicados anteriormente, mediante un cuestionario formulado por los autores, se obtiene el estilo de liderazgo manejado por un directivo dentro de una organización, según su calificación se lo coloca dentro del Grid Gerencial para establecer su estilo.



**Figura 2: Grid Gerencial**

**Fuente:** (Schein & Bennis, 1965)

### **3 SATISFACCIÓN LABORAL**

#### **3.1 DEFINICIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL**

Para que una organización sea productiva, el líder debe ser consiente que debe enfocarse en el talento humano, además de dar seguimiento a ciertos aspectos que le ayudaran a determinar qué es lo que busca el empleado de su lugar de trabajo, así como de conocer cuáles son las necesidades que requiere el trabajador de su puesto, para de esta manera el mismo pueda ser más productivo y así hacer más productiva a la organización, es decir que el trabajador sienta satisfacción laboral.

Para (Locke J. , 1976):

La satisfacción laboral es un estado emocional positivo y placentero resultante de la valoración personal que hace el individuo sobre su trabajo y sobre la experiencia adquirida en el mismo. Este sentir puede ser general o global, además que engloba todas las variables que tienen que ver con el trabajo.

Según, (Henry S. Dennison, Elton Mayo, and Human Relations historiography, 2008)

donde menciona que Elton Mayo realizo un estudio de la satisfacción laboral específico donde después analizar varios aspectos aseguro que:

La interacción del individuo con el grupo era el determinante más importante de la satisfacción con el trabajo y la situó por encima de otros factores que también influían, como son la seguridad, estima, afiliación, interés intrínseco por el trabajo y los logros. (págs. 177-199)

Robbins (1998), define a la satisfacción laboral como:

El conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia este; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas. Cuando la gente habla de las actitudes de los trabajadores casi siempre se refiere a la satisfacción laboral de hecho; es habitual utilizar una u otra expresión indistintamente.

Para la autora Chiang:

Ese sentimiento de satisfacción o bienestar puede referirse a ciertos aspectos o facetas del trabajo, por lo que se puede hablar de la satisfacción por facetas. De esta manera, una persona puede estar satisfecha con respecto al sueldo que percibe, a sus relaciones con los compañeros, al grado de responsabilidad que ostentan, etc. De tal manera, la satisfacción en el trabajo es el resultado de una serie de satisfacciones específicas, que constituyen las facetas de la satisfacción. (Caballero, 2014)

La satisfacción laboral está muy vinculada con el clima organizacional de una organización, por consiguiente al desempeño laboral. Por lo que el seguimiento de la satisfacción laboral admite reconocer los efectos a causa de las normas y disposiciones generales que se manejan dentro de una organización, por ende se continúa a eliminar, corregir o fortalecer las disposiciones, dependiendo de los resultados obtenidos. Por medio de esto se intenta lograr un mejor provecho del trabajador, consiguiendo así una actitud efectiva para con la organización, previniendo así la existencia de diferencias entre los trabajadores y su jefe.

### 3.2 IMPACTO DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

Según Robbins, los líderes dentro de una organización deben preocuparse y ocuparse tanto por la calidad como la cantidad de los resultados de cada trabajador, en cuanto a

su productividad, tanto así que el ausentismo y la rotación de puestos pueden tener gran influencia sobre los resultados.

La satisfacción laboral en relación con estas tres variables es directa, ya que dos de estas son el resultado de no contar con los recursos necesarios para proveer una satisfacción laboral, lo que perjudica a la organización, ya que los empleados al no sentirse satisfechos en cuanto a lo laboral sale a flote el tema de la productividad pero de manera negativa, ya que los empleados no realizaran sus actividades de manera normal, perjudicando así a la empresa en la producción.

Los estudios que han controlado la posibilidad causa- efecto han demostrado que la conclusión más valida es que la productividad conduce a la satisfacción y no a la inversa. (Robbins S. , 2006, pág. 84)

Según Flores plantea que “el desempeño causa la satisfacción. Basándose en las teorías de motivación, las que indican que cuando el desempeño es seguido de un refuerzo apropiado, ocurre la satisfacción en el trabajo.” (Herbert, 2008)

Buen Rendimiento > Refuerzo > Satisfacción Laboral

La satisfacción laboral tiene un alto impacto en la productividad, así como el ausentismo y la rotación para lo cual definiremos cada uno de estos factores.

**Productividad:** Para los autores, Jimenez, Catro y Brenes es una relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. En la

fabricación la productividad sirve para evaluar el rendimiento de los talleres las maquinas, los equipos de trabajo y los empleados.

Productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento. En un enfoque sistemático decimos que algo o alguien es productivo con una cantidad de recursos (insumos) en un periodo de tiempo se obtiene el máximo de productos. (Jiménez, Castro, & Brenes, 2009, pág. 6)

**Ausentismo:** Según, (Flores, 1996):

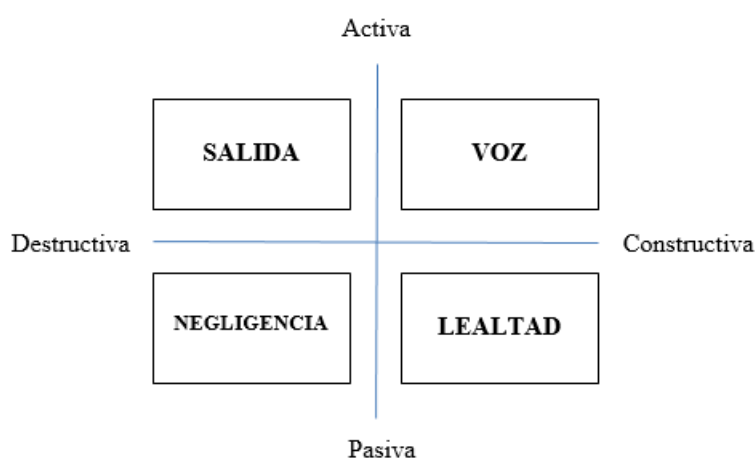
Múltiples estudios concluyen que las insatisfacciones conducen al ausentismo. El ausentismo se manifiesta en enfermedades, problemas familiares, etc. Este fenómeno causa altísimos costos en la empresa. Un motivo es el trabajo en sí, la persona falta para evitar temporalmente las consecuencias desagradables que el trabajo causa. Otro factor que causa ausentismo son las actividades ajenas a la empresa que ejercen una mayor atracción. Otro nivel de ausentismo es inevitable, debido a enfermedades, condiciones de clima, problemas de transporte, etc. Algunas organizaciones sin proponérselo estimulan el ausentismo. Por ejemplo, la política de pagar los días no trabajados. En cambio se debe de fomentar una cultura contra el ausentismo, para que las personas actúen de otro modo.

**Rotación:** Según Robbins:

La rotación así como el ausentismo presenta una correlación moderadamente fuerte con la insatisfacción laboral. Esta demanda mayores gastos en selección de personal y capacitación, afecta la productividad y las relaciones interpersonales. No toda rotación o retiro voluntario de la persona es atribuible a la insatisfacción laboral, existen otras causas. Por ejemplo, en una situación de recesión, la rotación tiende a bajar porque hay menor probabilidad de encontrar otro empleo. La rotación es mínima aunque el nivel de satisfacción sea bajo. Otra razón radica en el proceso que se da después que se experimenta la insatisfacción. Cuando la persona decide retirarse, la búsqueda de empleo puede tomarle varios meses. En el transcurso de ese periodo, pueden cambiar condiciones del trabajo y ya no causar insatisfacción. Por lo tanto, desaparece la voluntad de retirarse. En este caso la insatisfacción no ha producido la rotación esperada.

Los empleados pueden manifestar de diferentes maneras su insatisfacción, pueden quejarse, insubordinarse, robar bienes de la organización o evadir parte de sus responsabilidades. (Robbins S. , 2006, pág. 86)

Robbins nos explica a través de la figura 3, como pueden los empleados expresar su insatisfacción.



**Figura 3: Respuestas a la insatisfacción en el puesto**

**Fuente:** (Robbins S. , Administración, 1996, pág. 197)

- **Salida:** Comportamiento a dejar la organización. Incluye buscar un nuevo empleo, además de la renuncia.
- **Voz:** Intento activo y constructivo de mejorar las condiciones. Incluye la sugerencia de mejora, la discusión de problemas con los superiores y alguna forma de actividad sindical.
- **Lealtad:** Espera pasiva pero optimista de que mejoren las condiciones. Incluye hablar en favor de la organización ante las críticas externas y confiar en que la organización y su administración “harán lo correcto”.



- **Negligencia:** Permitir pasivamente que empeoren las condiciones. Incluye el ausentismo o retrasos crónicos, esfuerzos pequeños y un mayor porcentaje de errores.

La conducta de salida y negligencia abarca las variables de rendimiento: productividad, ausentismo y rotación. Sin embargo este modelo amplía las respuestas de los empleados e incluye voz y lealtad. Son conductas constructivas que permiten tolerar situaciones desagradables o revivir una experiencia laboral satisfactoria. De esta manera existen mecanismos que permiten a los empleados insatisfechos seguir en sus empleos. Es el caso de los empleados sindicalizados, que negocian y actúan para mejorar la situación. (Robbins S. , 2006, pág. 197)

### 3.3 VARIABLES DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

Para, (José María Peiró y Fernando Prieto, 1996) existen varios factores que afectan o intervienen en la satisfacción laboral, los cuales se agrupan en dos categorías:

#### 3.3.1 Variables del puesto de trabajo

María Chiang sostiene que “las variables del puesto de trabajo o conocidas como variables ambientales, se entiende como aquellos aspectos y circunstancias que están vinculadas objetivamente al puesto de trabajo.” Existen distintas variables precisas de la satisfacción o no de los trabajadores, las cuales las detallaremos a continuación:

- **Carácter Intrínseco del Trabajo**

Los empleados en el medio organizacional evalúan el trabajo que va de la mano con sus propios intereses, donde estos puedan poner en práctica sus conocimientos, habilidades y puedan sentir gusto de su trabajo realizado (Barrientos Carbajo)

- **Características y Diseño del Puesto**

Según, (García Ramírez & Ibarra Velázquez, 2012) los modelos de diseño del puesto, la satisfacción laboral se ha considerado como un componente integral teóricamente predominante la relación entre las percepciones del puesto y la satisfacción han sido estudiadas en experimentos de laboratorio, donde las percepciones del puesto están significativamente y positivamente relacionadas con la satisfacción laboral.

- **Establecimiento de metas**

Las metas rigen en la vida de las personas, así como en los empleados de una organización, para Robins las metas son el pilar para los empleados, ya que estas dicen al empleado que debe hacerse y cuanto esfuerzo necesita dedicar, así las metas específicas generan un mayor y mejor desempeño del trabajador combinado con la retroalimentación. (Robbins S. , 2006, pág. 185)

- **Sistemas de Recompensa y salario**

Según, (Finch, 1996) la remuneración y los incentivos contribuyen a la implantación de las estrategias porque dan forma a la conducta de las personas y del grupo. Los planes de recompensas, bien diseñados, son congruentes con los objetivos y la estructura de la organización. Motivan a los empleados para que dirijan su desempeño hacia las metas de la organización. El sistema de recompensas tiene que ser compatible con el carácter arriesgado de la estrategia.

La idea central es que las personas adopten una conducta porque esta les producirá recompensas, además conforme ha ido evolucionando el concepto de la implantación de la estrategia, muchas personas han argumentado que es necesario ligar la consecución y la implantación de metas y plan estratégico a un sistema específico de recompensas. (pág. 332)

- **Reconocimiento y Promoción**

Si la organización quiere motivar realmente a sus empleados lo han de hacer mejorando los factores asociados con el propio trabajo, lo cual es posible mediante el enriquecimiento del trabajo, haciéndolo más interesante y menos rutinario, reconociendo y valorando el trabajo bien hecho, aumentando la autonomía del trabajo y promocionándolo de acuerdo con el rendimiento. (Psicología Online, s.f.)

- **Características Organizacionales**

Según los autores Hernández, Gallardo y Espinoza otras variables muy influyentes dentro de la satisfacción laboral son las que tienen que ver con las características de la empresa como son el ambiente, la estructura jerárquica, el proceso de toma de decisiones, estilo de solución de conflictos, comunicación, siendo esta la más esencial, el corazón mismo, el alma y la fuerza dominante dentro de una organización. (Hernández, Gallardo, & Espinoza, 2011, pág. 194)

- **Liderazgo**

El liderazgo para Peralta, está muy ligado con la satisfacción laboral, así como la conducta de recompensa del líder y la satisfacción laboral. Es necesario tomar en cuenta que en las organizaciones, el liderazgo es el que ha predominado en el éxito de estas, además de influir en la satisfacción, es un estado interno que es expresado, por la evaluación afectiva y/o cognitiva de las experiencias de trabajo de manera favorable o desfavorable. (Cuadra Peralta & Veloso Besio, 2007)

- **Participación en la Toma de decisiones**

Para los autores Robbins y DeCenzo:

La toma de decisiones esta comúnmente relacionada a un problema o conflicto y mediante un proceso efectivo de toma de decisiones se

espera encontrar una solución al problema o conflicto. La participación en la toma de decisiones, los puestos de responsabilidad y los retos, y una buena relación de grupo aumentarían el esfuerzo laboral.” (Stephen Robbins , David DeCenzo, 2002, pág. 98)

- **Condiciones de Trabajo**

Para Robbins:

Los empleados se interesan en su ambiente de trabajo tanto para el bienestar personal como para facilitar el hacer un buen trabajo. En general los empleados valoran un entorno físico que no sea peligroso y que sea confortable y sentirse capaces de influir en la productividad de la organización. (Robbins S. , 2006, pág. 162)

- **Seguridad en el empleo**

La seguridad en el empleo es un factor clave dentro de la satisfacción, ya que de este también depende su desempeño, el empleado debe sentirse seguro de que lo que hace está bien y no corre el riesgo de perder la fuente de sus ingresos.

### **3.3.2 Variables del propio trabajador**

- **Personalidad**

La personalidad se refiere a los patrones de pensamientos característicos que persisten a través del tiempo y de las situaciones, que distinguen a una persona de otra, el trabajo tiene gran influencia en la personalidad del

trabajador, ya que de esto depende la satisfacción y el desempeño del mismo. (Praxis Consultores, 2008)

- Capacidad Intelectual

Para, (Robbins S. , 1996) los empleados prefieren trabajar en lugares donde se les brinde las oportunidades de poner en uso sus atributos y se les asigne varias tareas, se les de independencia y continua capacitación, en cuanto a la forma de desenvolverse en su lugar de trabajo. Estas cualidades hacen que el puesto sea muy retador. Mientras que puestos con pocos retos provocan aburrimiento en los empleados, pero un reto demasiado grande crea frustración y sensación de fracaso.

- Experiencias Afectivas y creencias laborales

Estos dos factores son muy importantes dentro de la satisfacción, puesto que cuando se pide la opinión del trabajador acerca de su satisfacción en su lugar de trabajo, integran estos dos factores para emitir un comentario. (Praxis Consultores, 2008)

- Variables Demográficas

Factores como la edad, género, estado civil, nivel de formación interfieren en la satisfacción del trabajador, teniendo que ver también con su autoestima.

### 3.4 LA SATISFACCIÓN LABORAL EN EL TRABAJO

Para Robbins la satisfacción laboral en el trabajo:

Es probable que los trabajadores felices sean productivos, aunque es difícil decidir cuál es la casualidad que opera. Sin embargo, algunos investigadores solían creer que la relación entre la satisfacción en el trabajo y el desempeño en este era un mito de la administración. Pero una revisión de 300 estudios sugirió que la correlación es muy intensa. Conforme se pase del nivel del individuo al de la organización, también se encontraran razones que apoyan la relación entre la satisfacción y el desempeño. Cuando se reúnen datos sobre la satisfacción y la productividad para la organización como un todo, se encuentra que las empresas que tienen más empleados satisfechos tienden a ser más eficaces que aquellas con pocos satisfechos.

Parece lógico aceptar que la satisfacción en el trabajo debe ser un determinante significativo. (Robbins S. , 2006, pág. 89)

Para Amorós:

La satisfacción en el trabajo se puede definir, como la actitud general de la persona hacia su trabajo. Los trabajos que las personas desempeñan son mucho más que actividades que realizan, pues además requiere interacción con los compañeros y con los directivos, cumplir con el reglamento organizacional así como con sus políticas, estándares de desempeño, sobrevivir con las condiciones de trabajo, entre otras variables. (Amorós)

### 3.5 IMPACTO DE LA SATISFACCIÓN EN LOS CLIENTES

Para Robbins:

Es frecuente que los empleados en puestos de servicio interactúen con los clientes. Como la administración de las organizaciones de servicios debe preocuparse por satisfacer a estos, ya que de ellos depende la organización, por lo que los directivos deben preocuparse en satisfacer primero a sus empleados para que los mismos lo hagan con los clientes.

Las evidencias indican que los empleados satisfechos incrementan satisfacción y lealtad en los clientes, ya que los trabajadores satisfechos son amables, optimistas, responsables, lo cual es apreciado por los clientes. Como los empleados satisfechos están menos dispuestos a abandonar la empresa, los clientes encuentran caras familiares y reciben un servicio experimentado.

La relación también se puede dar a la inversa, los clientes insatisfechos aumentan la insatisfacción de los trabajadores.” (Robbins S. , 2006, pág. 89)

Mientras los que no lidian de una manera directa con los clientes, pueden crear varios escenarios de lo que hace felices a los clientes, mas solo los que tienen una comunicación directa son los que pueden asegurar si los mismos están satisfechos. Los empleados al sentir una obligación y al sentirse estimulados a cubrir las necesidades de los clientes, pueden asegurar niveles más altos de satisfacción por parte del cliente y seguramente una mejor retención del mismo.

Según Biosca, cuando la dirección de una empresa se proponga ser exigente con sus empleados y quiera obtener un alto grado de profesionalismo, tendrá que desarrollar el marketing interno; dándose a entender por todas las acciones que llevaran a la organización a conseguir empleados satisfechos, mediante la implantación de mecanismos que permitan a los empleados expresar en cualquier circunstancia sus sentimientos y pensamientos, de forma organizada, con el fin de descubrir el menor bloqueo mental de la motivación. Los empleados son los clientes más importantes para la dirección de la organización, ya que los avances más espectaculares en productividad, en servicios y en atención al cliente, se basaran en la gestión que se realice del personal, es decir, el marketing interno.

El personal interno, aparte de sus tareas administrativas, suele tener un trato habitual e incluso de mucha confianza con el cliente. Si se le sabe convencer de sus aptitudes



como trabajador, es le forma y se le incentiva, los resultados serán espectaculares. Para ello es imprescindible que estén en formación constante, apoyándolos con documentación y medios que los ayuden a superar la inseguridad ante un nuevo reto.

Es por esto que las empresas deben conseguir la satisfacción laboral, ya que de esta manera se logra la satisfacción de los clientes, por lo tanto debemos ver la importancia de mantener al cliente satisfecho ya que no solo crea lealtad y fidelidad hacia la organización, sino que atraen nuevos clientes gracias a la recomendación de la organización, permitiendo de esta manera que la empresa progrese y por ende sus empleados también. (Biosca, 2011)

## 4 LA MOTIVACIÓN Y LAS ACTITUDES

### 4.1 DEFINICIÓN DE LA MOTIVACIÓN

Según el autor Certo, “la motivación es el estado interior que hace que el individuo se comporte de una manera que le asegura el alcance de algún logro. En otras palabras, la motivación explica por qué la gente actúa como actúa.” (Certo, 2001, pág. 354)

Para Robbins:

La motivación son los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo, en este caso organizacional.

Refiriéndose la *intensidad* a lo enérgico del intento de una persona, siempre y cuando esta se canalice en una *dirección* que beneficie a la organización, la *persistencia* de los individuos motivados permanece en una tarea lo suficiente para alcanzar su objetivo. (Robbins S. , 2006, pág. 175)

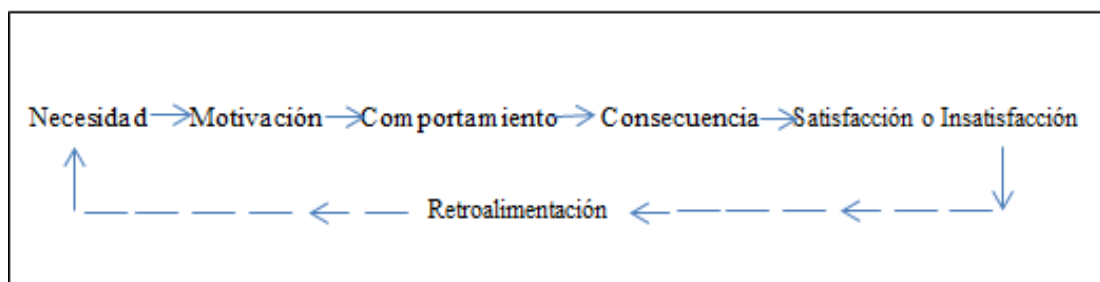
El autor, (González, 2008) menciona que la motivación despierta, inicia, mantiene, fortalece, o debilita la intensidad del comportamiento y pone fin al mismo, una vez lograda la meta que el sujeto persigue.

En la vida cotidiana del ser humano, refleja objetos indicadores de la satisfacción de sus necesidades que le inducen a actuar; experimenta deseos, sentimientos, emociones, aspiraciones y propósitos que, de existir las condiciones adecuadas, dirigen e impulsan

su actividad hacia determinadas metas, cuya obtención le proporciona satisfacción.  
(pág. 52)

Los autores, (Lussier & Achua, 2013) enfatizan que las organizaciones deben priorizar la satisfacción de sus trabajadores, puesto que si estos se encuentran satisfechos, tienden a pasar más tiempo en el lugar de trabajo y brindan un mejor trato a los clientes. Los trabajadores pueden estar motivados a dejar una huella positiva, como influencia del líder, ya que ha motivado a sus seguidores a realizar sus actividades con afán.

Para esta consecución la motivación se maneja por un proceso, en el cual las personas transitan de la necesidad a la motivación, al comportamiento y a la consecuencia, a la satisfacción o a la insatisfacción, como por lo general, la satisfacción dura poco, el proceso de motivación constituye un ciclo de retroalimentación, como lo vemos en la Figura 4. (pág. 79)



**Figura 4: Proceso de la Motivación**

**Fuente:** (Lussier & Achua, 2011, pág. 79)

## 4.2 TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN

Desde tiempos atrás ha sido de gran importancia brindar satisfacción y plena realización a los trabajadores a la vez que también ellos realizan un trabajo eficaz, tras

varios estudios e investigaciones y no encontrar una explicación convincente de que las necesidades son el motor e incentivo de los individuos, realizaron y explicaron a través de estas teorías el contenido de los factores que motivan a las personas dentro de una organización. (Llanes Belett, 2009, pág. 3)

#### **4.2.1 Teoría de la Jerarquía de Necesidades**

Abraham Maslow difundió el concepto de jerarquía de las necesidades, estableciendo un grupo de escala con un cierto orden jerárquico al respecto:

1. Fisiológicas
2. De seguridad
3. Sociales
4. De ego
5. De Autorrealización

En esencia, para Maslow solo son factores motivadores las necesidades insatisfechas, fundamentalmente las de orden superior. (Llanes Belett, 2009, pág. 4)

#### **4.2.2 Teoría de Expectativas**

Esta teoría se la confiere al psicólogo Victor H. Vroom (1964), en la que afirma que todas las personas tienden a actuar de cierta manera basándose en las expectativas o metas por lograr, motivándolo a lograrlas por ese resultado atractivo. (Ramírez, 2013)

### **4.2.3 Teoría en base a las necesidades de McClelland**

Para, (Amorós) esta teoría también es conocida como teoría de las necesidades adquiridas, David McClelland sostuvo que todos los individuos poseen tres necesidades que predominan el comportamiento humano, estas son:

1. Necesidad de logro: Se refiere al esfuerzo por sobresalir, el logro en relación con un grupo de estándares, la lucha por el éxito.
2. Necesidad de poder: Se refiere a la necesidad de conseguir que las demás personas se comporten en una manera que no lo harían, es decir, se refiere al deseo de tener impacto, influir y controlar a los demás.
3. Necesidad de afiliación: Se refiere al deseo de relacionarse con las demás personas.

Los individuos se encuentran motivados, de acuerdo con la intensidad de su deseo de desempeñarse, en términos de una norma de excelencia o de tener éxito en situaciones competitivas.

## **4.3 CONCEPTO E IMPLICACIONES DE LAS ACTITUDES**

Para los autores Dávila y Casales, las actitudes son usualmente consideradas como construcciones hipotéticas, o sea, una entidad o proceso que se supone existe y que da origen a fenómenos medibles, pero que no es directamente observable, sino que se infiere precisamente mediante esos mismos fenómenos.

Para formular más claramente esta premisa G. Allport en 1935 presento una definición que resumió todos los matices de las definiciones elaboradas por investigadores anteriores y todavía hoy en día es citada por diversos autores como prototipo de definición. Para él: “una actitud es un estado mental y neural de disposición, organizado a través de la experiencia, que ejerce una influencia directiva o dinámica sobre las respuestas del individuo ante los objetos y situaciones con los cuales se relaciona”.

En esta definición, Allport trata de destacar los aspectos de la actitud, a saber:

- a) Su carácter de tendencia o disposición
- b) Su carácter de aprendida o adquirida mediante la experiencia
- c) Su influencia en las respuestas del sujeto (por ejemplo en la conducta)

Muy por encima de las diferencias existentes entre los diferentes autores, se tiene las siguientes características de las actitudes:

- Se trata de procesos derivados del aprendizaje, de la experiencia, y que por tanto se forman e integran a lo largo de la vida individual.
- Aunque derivadas de la experiencia y modificadas por la misma experiencia, ellas condicionan y modifican las experiencias siguientes, y se reflejan en la conducta del sujeto. Como observan Rosenberg y Hovland, las actitudes no son directamente observables o medibles, sino que se infieren por la forma de reaccionar de las personas.

- Se distingue tres principales aspectos en toda actitud:
  - **Objeto:** Entendemos por objeto de la actitud, todo aquello frente a lo cual el individuo puede reaccionar: personas, situaciones, ideas, objetos concretos, etcétera.
  - **Dirección:** La mayoría de los autores concuerdan en que las actitudes pueden localizarse a lo largo de un continuo afectivo, que puede caracterizarse por los signos “negativo-positivo” o “pro-anti”. El objeto de una actitud es de valor para el individuo, tiene propiedades afectivas debido a su atractivo (o repulsión) intrínseco, directo o instrumental (comida, objeto sexual, madre, etcétera).
  - **Intensidad:** Las actitudes varían, no solamente en el continuo afectivo puro, sino en la dimensión de la fuerza de la intensidad. Newcomb estima que tanto el signo como la intensidad varían conjuntamente a lo largo de un solo continuo, que va desde las tendencias más positivas hasta las más negativas. (Bello Davila & Casales Fernández, 2011, pág. 93)

#### **4.3.1 Componentes de las Actitudes**

Los autores Dávila y Casales sostienen que las actitudes están integradas por tres componentes: afectivo, cognoscitivo y conductual. Dentro de la actitud existe un aspecto cognoscitivo y otro afectivo, atribuyendo a las actitudes distintas cualidades (aspecto cognoscitivo) que pueden ser colocadas en una dimensión de lo deseable (aspecto afectivo).

- Componente Afectivo

Este es el aspecto fundamental de la actitud, ya que está ligado con la evaluación del objeto. Este componente es el que diferencia la evaluación que representa la actitud de una simple captación intelectual.

De acuerdo con el esquema de Rosenberg y Hovland, este componente incluye reacciones neurosimpáticas.

- Componente Cognoscitivo

Este componente presenta tres características básicas:

1. El grado de diferenciación: se refiere al número de elementos cognoscitivos (como el número de creencias que se tiene respecto al objeto).
2. El grado de integración: se refiere a la organización de esos elementos en una estructura jerárquica.
3. El grado de generalidad: se refiere a las creencias o factores cognoscitivos. Por ejemplo, con respecto a un solo objeto, o a toda una clase de objetos.



El componente cognoscitivo se presenta en grado desigual en las actitudes; en algunos casos puede existir muy poco de determinado pueblo o raza, y sin embargo rechazarlo violentamente.

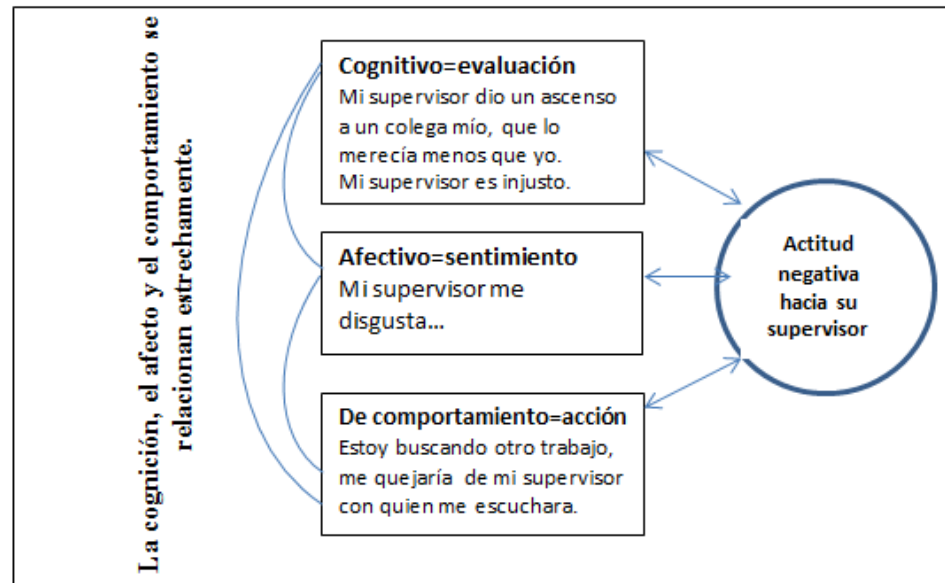
De acuerdo con el esquema de Rosenberg y Hovland, este componente incluye las expresiones verbales de creencias.

- Componente Conductual

Este se refiere a las tendencias de conducta que producen acciones para proteger o ayudar al objeto de la actualidad, o por el contrario para agredirlo, castigarlo o destruirlo.

De acuerdo con el esquema de Rosenberg y Hovland, este componente incluye acciones abiertas, y expresiones verbales referentes a conducta. (Bello Davila & Casales Fernández, 2011, pág. 95)

En la Figura 5 se muestra la forma en que se relacionan los tres componentes de la actitud.



**Figura 5: Los Componentes de la actitud**

**Fuente:** (Robbins S. , 2006, pág. 76)

#### 4.4 ACTITUDES HACIA EL TRABAJO

Para Robbins:

Las personas tenemos miles de actitudes, de las cuales muy pocas son específicas del trabajo, las cuales pueden ser positivas o negativas, acerca de distintos aspectos del ambiente laboral en el que se desenvuelven.

Existen tres actitudes específicas del trabajo, las cuales requieren del apoyo organizacional y la dedicación de los mismos trabajadores.

Robbins menciona que estas actitudes son:

- **Satisfacción en el Trabajo:** esta se define como una sensación positiva sobre el trabajo en sí, el cual nace de la valoración de sus características. Cuando la gente habla de las actitudes de los empleados, conlleva al tema de la satisfacción en el lugar de trabajo.

- **Involucramiento en el Trabajo:** mide el grado en que una persona se identifica psicológicamente con su empleo, y considera que su labor aporta a la organización.
- **Compromiso Organizacional:** es el grado en que un empleado se identifica con la organización y las metas de la misma, y desea mantener su relación con ella. El compromiso organizacional tiene tres componentes distintos:

1. **Compromiso afectivo:** Dedicación emocional a la organización y compromiso con sus valores.
2. **Compromiso para continuar:** Valor económico que se percibe por permanecer en una organización, comparado con el de dejarla.
3. **Compromiso normativo:** Obligación de permanecer con la organización por razones morales o éticas.

Partiendo de estas actitudes es necesario que el empleado también se sienta identificado con la organización, lo que quiere decir que interfiere el involucramiento, satisfacción y entusiasmo del individuo con el trabajo que realiza.

Los empleados con mucha identificación con la organización sienten pasión por su trabajo, y una conexión alta por la empresa, mientras los que no se sienten identificados laboran con un horario, es decir por tiempo, no aportan en mucho a la empresa.

Para que esto ocurra los trabajadores buscan o ven si la empresa les brinda el apoyo organizacional, que viene a ser el grado en que los empleados ven que la organización valora su aporte y se preocupa del bienestar del mismo. (Robbins S. , 2006, pág. 80)

#### 4.5 ACTITUDES DEL LIDERAZGO

Los autores, (Lussier & Achua, 2011) mencionan que las actitudes realizan un gran aporte en la vida de las personas. (pág. 45)

En este punto Cessa menciona que existen distintas características que hacen a un líder como la aspiración, personalidad, seguridad, decisión, autonomía, imaginación, compromiso, entre otras.

Pues las circunstancias también hacen al líder, las cuales se van presentando para resolver las necesidades del grupo, ya que el liderazgo es una competencia de las personas, para mostrar un diferente punto de vista que motive a las demás personas del grupo, pues el liderazgo demanda de la disposición para lograr construir una relación con otras personas y con la organización misma.

Mientras el líder reconozca cuales son las características para poder llevar adelante al grupo, será más sencillo que este tenga confianza de lo que hace. Lo que lleva también al líder a darse cuenta de las cualidades o competencias que le hacen falta y necesita desarrollar. (Cessa Vazquez, 2008)

## **5 APLICACIÓN DE MÉTODOS DE MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL Y LOS ESTILOS DE LIDERAZGO**

### **5.1 DISEÑO Y SELECCIÓN DE LA MUESTRA**

La investigación se realizó en el Banco Solidario, sede Quito, oficina principal, en las áreas comercial y de apoyo, los cuales serían nuestra población objetivo, según su estructura organizacional, la misma que está conformada por 120 empleados, los cuales pertenecen a los siguientes departamentos: Comercial y de Apoyo. Ver Anexo 1

Para obtener el tamaño de la muestra, se aplicara el método probabilístico aleatorio, en el cual todos los elementos de la población pueden ser escogidos en la muestra. El método probabilístico puede ser: simple, sistemático, estratificado y por conglomerados. (Kazmier, 1991)

En este caso se utilizara el muestreo estratificado, ya que los elementos de la población están clasificados en subgrupos de diferentes tamaños, en el caso del área Comercial y de Apoyo del Banco Solidario se clasifica por departamentos. (Peñarreta, Dunia, 2014)

El tamaño de la muestra se lo determina en función del tiempo y el presupuesto, así como del error que se admita en los datos obtenidos. (Ojeda, 2003)

A continuación se muestra la fórmula para la determinación de muestras finitas:

$$N = \frac{4pqM}{EM^2(M-1) + 4pq}$$

Dónde:

***p***: proporción de los que poseen los atributos

***q***: proporción de los que no lo poseen

**N**: tamaño de la muestra

**M**: población finita

**EM**: error de muestreo

Aplicándolo a nuestro caso, se tiene la siguiente información:

***p***: 0,5

***q***: 0,5

**M**: 120

**EM**: 95,5%

$$N = \frac{4 \times 0,5 \times 0,5 \times 120}{0,05^2(120-1) + 4(0,5 \times 0,5)}$$

**N= 92**

La muestra obtenida es de 92 empleados, la cual se segmenta por departamentos, tomando en cuenta el peso poblacional de cada departamento en la población total.

Los cuales se muestran en la siguiente tabla:

**Tabla 1: Ponderación por departamento**

<b>Departamentos</b>	<b>Número de Empleados</b>	<b>%</b>	<b>Muestra</b>
<b>Comercial</b>			
Negocios Microempresa	12	10%	9
Negocios Tarjeta de Crédito	18	15%	14
Negocios Olla de Oro y Otros Productos	10	8%	7
Captaciones y Tesorería	11	9%	8
Canales	13	11%	10
<b>De Apoyo</b>			
Legal	12	10%	9
Operaciones y Administración	13	11%	10
Tecnología y Procesos	24	20%	19
Recursos Humanos	7	6%	6
	<b>120</b>	<b>100%</b>	<b>92</b>

## 5.2 CUESTIONARIOS

Para la elaboración de los cuestionarios se utilizarán dos herramientas diferentes, para dos tipos de segmentos distintos, los cuales son: trabajadores y los jefes de cada departamento de las áreas Comercial y de Apoyo, las cuales son parte de las actividades primarias de la cadena de valor de la organización.

El primer cuestionario Grid Gerencial tiene como objetivo conocer el estilo de liderazgo manejado por los jefes departamentales, mientras que el segundo cuestionario de satisfacción laboral tiene como objetivo conocer los niveles de satisfacción dentro del personal de las dos áreas respecto al liderazgo manejado por sus respectivos jefes.

### 5.2.1 Cuestionario de estilos de Liderazgo

Para evaluar a los directivos del área comercial y de apoyo del Banco Solidario del edificio matriz Quito Primero se aplicara el Grid Gerencial, creado y diseñado por Blake y Moun-ton, los cuales identificaron cinco estilos de liderazgo influyentes, en el cual tratan de situar en una rejilla de dos dimensiones, la preocupación que un líder siente hacia la tarea (eje x) y hacia la persona (eje y).

Para esto se presenta un cuestionario de 18 preguntas, en las cuales se debe seleccionar con una escala de Likert las cuales describen un intervalo de frecuencias, con puntuaciones del 1 al 5, correspondientes a las frecuencias, la respuesta que más se acerque a su forma de pensar o actuar ante dicha situación.

Las preguntas 1, 4, 6, 9, 10, 12, 14, 16 y 17 corresponden al eje y, donde se plasma la preocupación por las personas, y las preguntas 2, 4, 5, 7, 8, 11, 13, 15 y 18 correspondientes al eje x donde se ubica la preocupación por la tarea.

Se suma el puntaje que dieron los jefes departamentales a cada pregunta y este total se lo multiplica por 0,2 y se obtiene la calificación total, dependiendo de las puntuaciones obtenidas de las preguntas realizadas en el cuestionario, ubicamos estas puntuaciones de las dos dimensiones en el Grid Gerencial, y obtendremos la orientación de los jefes departamentales del área Comercial y de Apoyo del Banco Solidario. Ver anexo 2



### **5.2.2 Cuestionario para evaluar la satisfacción laboral**

El cuestionario de satisfacción en el trabajo que se realizará a los 92 empleados del área Comercial y de Apoyo del Banco Solidario tiene por objetivo observar la realidad laboral mediante un diagnóstico, el cual identificará los niveles de satisfacción de los mismos. Para la elaboración de este cuestionario se ha tomado en cuenta el cuestionario del Grid Gerencial, para que de esta manera las preguntas puedan tener relación en cuanto a las dimensiones del Grid.

Para la elaboración del cuestionario de Satisfacción laboral nos hemos basado en el cuestionario formulador por, (Chiang, 2010), la cual se basó en la encuesta propuesta por Warr, Cook y Wall (1979), la cual consta de 20 preguntas, las mismas que contemplan ciertos criterios o factores a evaluar, los cuales son:

**Tabla 2: Factores de evaluación**

	<b>Criterios a Evaluar</b>	<b>Ítems</b>	<b>Total</b>
1	Características y diseño del puesto	- Responsabilidad asignada.	<b>1</b>
2	Reconocimiento y Promoción	- Reconocimiento al trabajo bien hecho. - Oportunidad de demostrar habilidades y competencias. - Oportunidades de ascenso.	<b>3</b>
3	Recompensas y Salario	-Retribución al trabajo.	<b>1</b>
4	Participación	- Las decisiones tomadas dentro del área. - Planificación del área.	<b>2</b>
5	Comunicación	- Información sobre la ejecución del trabajo. - Elección del método personal de trabajo. - Consideración de mis sugerencias. - Comunicación en mi área.	<b>4</b>
6	Ambiente Laboral	- Trato por parte del jefe.	<b>1</b>
7	Liderazgo	- Compromiso del jefe con el área. - Relación directa con el mando. - Cumplimiento de normas por parte del jefe. - Supervisión del trabajo. - Solución de conflictos. - Motivación por parte del jefe. - Trato igualitario. - Decisiones del jefe.	<b>8</b>

Nos hemos enfocado en siete factores para la realización del cuestionario, haciendo énfasis en el factor del liderazgo, ya que este estudio trata de ver la satisfacción del trabajador en cuanto a la forma de liderar de su jefe.

La encuesta consta de una escala de Likert, la cual cuenta con cinco opciones, las cuales pueden ser seleccionadas de acuerdo al nivel de satisfacción según cada ítem presentado, las opciones presentadas son:

**Tabla 3: Escala de Likert**

<b>Totalmente Insatisfecho</b>	<b>Insatisfecho</b>	<b>Poco Satisfecho</b>	<b>Satisfecho</b>	<b>Totalmente Satisfecho</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

La escala de Likert permite la medición de actitudes, inclinaciones, opiniones, sentimientos de una persona acerca de diferentes asuntos específicos.

También es conocida como la escala sumada, ya que el trabajador seleccionará un puntaje en cada ítem y al final se suman los valores de las respuestas, en este caso tendríamos como puntaje mínimo 20, y como puntaje máximo 100, puesto que son 20 preguntas con puntajes que van de 1 a 5.

En este tipo de escalas, se califica el promedio total para el número total de ítems presentados, en este caso 20; teniendo como resultado un valor que va entre 1 y 5, lo que nos permite ubicarlos en la escala continua mostrada anteriormente y establecer el nivel de satisfacción. Ver anexo 3.

### 5.3 PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

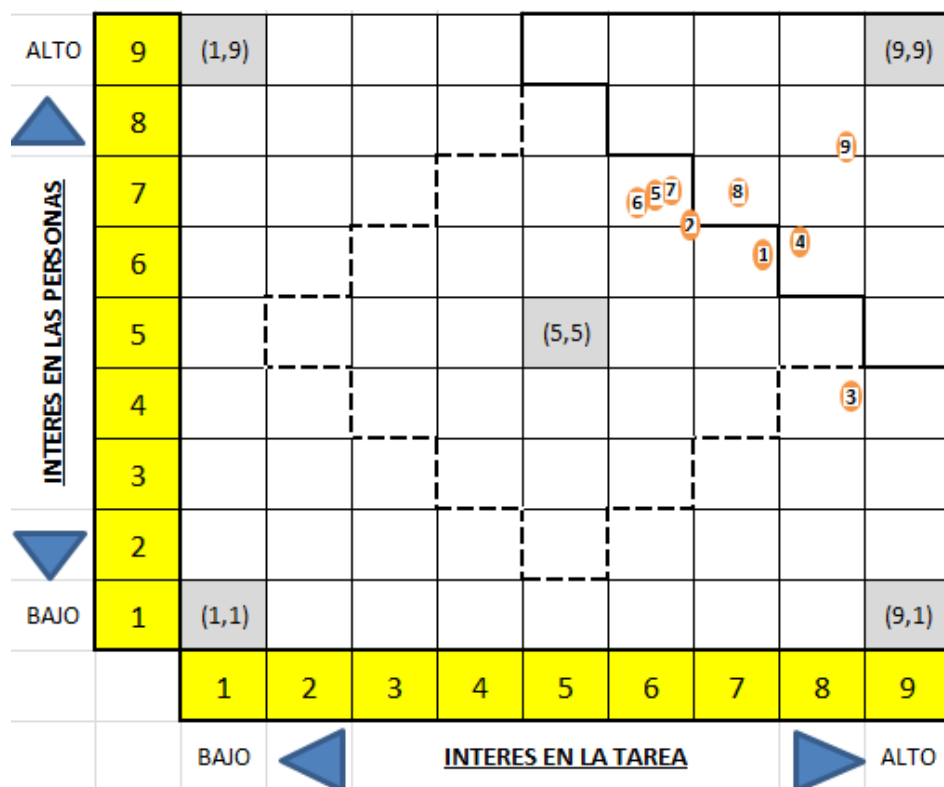
#### 5.3.1 Resultados del Grid Gerencial

El cuestionario de los estilos de Liderazgo se realizó a los 9 jefes departamentales del Área Comercial y de Apoyo del Banco Solidario, con la finalidad de determinar la tendencia manejada por los jefes de cada departamento en cuanto al liderazgo, bien pues enfocándose a las personas o a las tareas.

A continuación se muestran los resultados obtenidos del Grid Gerencial:

**Tabla 4: Resultados Grid Gerencial**

	<b>Departamentos</b>	<b>Interés en las Personas</b>	<b>Interés en las Tareas</b>	<b>Estilo de Liderazgo</b>
	<b>Comercial</b>			
1	Negocios Microempresa	6,6	7,8	Democrático
2	Negocios Tarjeta de Crédito	7	7	Democrático
3	Negocios Olla de Oro y Otros Productos	4,4	8,8	Autocrático
4	Captaciones y Tesorería	8,2	6,8	Transformador
5	Canales	7,4	6,6	Democrático
	<b>De Apoyo</b>			
6	Legal	7,2	6,4	Democrático
7	Operaciones y Administración	7,6	6,6	Democrático
8	Tecnología y Procesos	7,4	7,4	Transformador
9	Recursos Humanos	8	8,6	Transformador



**Figura 6: Grid Gerencial**

Acorde con los datos obtenidos como resultado del Grid Gerencial, podemos ver que el estilo de liderazgo predominante es el Estilo Democrático en los departamentos Negocios Microempresa, Negocios Tarjetas de Crédito, Canales, Legal y el departamento de Operaciones y Administración, este estilo es el que permite un desempeño adecuado de la organización y es posible a través del equilibrio de la necesidad de que se hagan las cosas y mantener el estado de animo de la gente en un nivel satisfactorio.

El estilo Transformador, corresponde a los departamentos de Captaciones y Tesorería, Tecnología y Procesos y el departamento de Recursos Humanos, en este estilo las personas trabajan juntas para lograr resultados de primera calidad y están dispuestas a medir sus logros con el estándar más alto posible. El líder en este estilo conoce a sus seguidores y sabe cuáles son fortalezas y debilidades,

lo que da lugar a una mayor autoestima en sus colaboradores y una sensación de competencia y éxito personal.

Finalmente tenemos el estilo Autocrático en el departamento de Negocios Olla de Oro y Otros Productos, se conoce a este estilo por ser en el que el poder recae en una sola persona, la cual es responsable de un grupo, por tanto las decisiones recaen sobre él, es el que inicia y dirige las acciones además de controlar al trabajador sin prestar atención a sus necesidades u opiniones.

Según la teoría de Blake y Moun-ton, el estilo Transformador vendría a ser el estilo ideal para un líder, ya que de esta manera se mantiene un equilibrio productivo entre el interés por las personas y el interés por la tarea, este estilo de liderazgo se encuentra presente en tres líderes departamentales del área Comercial y de Apoyo del Banco Solidario; Captaciones y Tesorería, Tecnología y Procesos y el departamento de Recursos Humanos.

Bajo este concepto, se puede decir que los directivos del Banco Solidario tienen como tarea fundamental conseguir que todos los jefes departamentales alcancen este estilo de liderazgo, de esta manera el Banco podría contar con líderes comprometidos con el propósito de la organización, mejorando sus relaciones de respeto y consideración.

### **5.3.2 Resultados del Cuestionario de Satisfacción Laboral**

El cuestionario de Satisfacción Laboral fue realizado a 92 empleados del Área Comercial y de Apoyo del Banco Solidario, los cuales están bajo la dirección de

los jefes departamentales igualmente evaluados. Los resultados de los cuestionarios se encuentran en el Anexo 2, en los que los empleados se han manifestado de manera anónima calificando según su criterio a sus jefes.

A continuación se muestran los valores obtenidos de los nueve departamentos del Banco Solidario:

**Tabla 5: Resultados Nivel de Satisfacción**

<b>Departamentos</b>	<b>Promedio</b>	<b>Nivel de Satisfacción</b>
<b>Comercial</b>		
Negocios Microempresa	4.07	Satisfecho
Negocios Tarjeta de Crédito	4.08	Satisfecho
Negocios Olla de Oro y Otros Productos	3.09	Poco Satisfecho
Captaciones y Tesorería	4.34	Satisfecho
Canales	4.26	Satisfecho
<b>De Apoyo</b>		
Legal	4.32	Satisfecho
Operaciones y Administración	4.30	Satisfecho
Tecnología y Procesos	4.23	Satisfecho
Recursos Humanos	4.25	Satisfecho
<b>Promedio</b>	<b>4.10</b>	<b>Satisfecho</b>

En la Tabla 5, se puede observar los niveles de Satisfacción Laboral de los empleados por departamento.

Conforme a los resultados obtenidos el Departamento de Negocios Olla de Oro y Otros Productos, tiene como resultado un nivel de satisfacción Poco Satisfecho, en cuanto a la orientación de liderazgo manejada por el jefe de este departamento.

En lo que corresponde a los departamentos de Negocios Microempresa, Negocios Tarjeta de Crédito, Captaciones y Tesorería, Canales, Legal Operaciones y Administración, Tecnología y Procesos y el departamento de recursos Humanos los empleados se encuentran en un nivel Satisfecho.

Como se puede observar el promedio total de las Áreas Comercial y de Apoyo es de 4.10, ubicándose dentro del nivel Satisfecho, lo que se ve como reflejo de los resultados del Grid Gerencial.

**Tabla 6: Resultados por criterio**

	<b>Criterios Evaluados</b>	<b>Promedio por criterio</b>
1	Características y diseño del puesto	<b>4.41</b>
2	Reconocimiento y Promoción	<b>3.82</b>
3	Recompensas y Salario	<b>4.20</b>
4	Participación	<b>4.11</b>
5	Comunicación	<b>4.15</b>
6	Ambiente Laboral	<b>4.11</b>
7	Liderazgo	<b>4.13</b>

En cuanto a los criterios evaluados, podemos ver que reconocimiento y promoción se encuentra en un nivel poco satisfactorio, con tendencia a nivel satisfactorio, siendo el más bajo de los otros criterios, indicándonos que la organización poco o nada está haciendo por reconocer el trabajo bien hecho de sus colaboradores, lo que permite y beneficia a la organización que los mismos se encuentren motivados y generen autonomía en el trabajo, lo que se logra también con la promoción de acuerdo a su rendimiento, incentivándolos a crecer dentro de la misma organización.



Participación y Ambiente Laboral se encuentran en un nivel Satisfactorio, lo que nos permite ver que en cuanto a la participación de los colaboradores en la toma de decisiones, tanto del área como las decisiones junto con el líder, se las están manejando adecuadamente lo que permite que el personal se encuentre motivado, porque consideran su opinión y son tomados en cuenta como parte de un equipo, por otra parte el resultado en cuanto al nivel de satisfacción del ambiente laboral nos manifiesta que tanto las relaciones interpersonales como los distintos factores que abarca el ambiente laboral ha permitido que los mismos se encuentren en un nivel satisfecho.

En cuanto al Liderazgo, también se encuentra en un nivel Satisfactorio, lo que significa que siendo el criterio más importante de este estudio, está siendo considerado como un aspecto importante dentro de la organización, ya que de este depende cuanto perdure una organización en el tiempo, lo que indica que partiendo del líder se logra el compromiso de los colaboradores.

El criterio de Comunicación se encuentra al igual que el resto de criterios en un nivel satisfactorio, mostrándonos que la comunicación es muy importante dentro de cualquier equipo, lo que hace que los miembros del equipo se sientan formando parte del mismo.

Recompensas y Salario están en un nivel satisfactorio, más estos criterios son muy importantes para la motivación como para la satisfacción de los empleados, considerando recompensas monetarias como no monetarias, las mismas que dentro del banco están bien manejadas sobre sus empleados.

Características y diseño del puesto, al encontrarse en nivel satisfactorio, nos manifiesta que las tareas o responsabilidades asignadas en cuanto al cargo o puesto son importantes para la satisfacción de los empleados del Banco.

Al igual que los demás criterios evaluados, nos muestra que todos los criterios o factores son de gran importancia para la satisfacción del personal, en este caso los factores evaluados nos muestran que el Banco tiene un manejo adecuado en cuanto a ciertos aspectos referentes al bienestar o satisfacción de su personal, sin dejar de lado que el liderazgo manejado por los jefes departamentales es de gran importancia para la satisfacción plena de los trabajadores.

#### 5.4 RELACIÓN LIDERAZGO-SATISFACCIÓN LABORAL

**Tabla 7: Correlación del estudio**

<b>Departamentos</b>	<b>Nivel de Satisfacción</b>	<b>Estilo de Liderazgo</b>
<b>Comercial</b>		
Negocios Microempresa	Satisfecho	Democrático
Negocios Tarjeta de Crédito	Satisfecho	Democrático
Negocios Olla de Oro y Otros Productos	Poco Satisfecho	Autocrático
Captaciones y Tesorería	Satisfecho	Transformador
Canales	Satisfecho	Democrático
<b>De Apoyo</b>		
Legal	Satisfecho	Democrático
Operaciones y Administración	Satisfecho	Democrático
Tecnología y Procesos	Satisfecho	Transformador
Recursos Humanos	Satisfecho	Transformador

Relacionando los resultados obtenidos del cuestionario realizado a los jefes departamentales y los resultados obtenidos de la encuesta de satisfacción laboral, se

puede observar como primer caso que para el departamento de Negocios Olla de Oro y otros Productos tiene como estilo de Liderazgo el estilo Autocrático dando como resultado unos empleados poco satisfechos, de esto se puede aducir que ante este estilo, en donde el líder tiene el poder absoluto sobre sus trabajadores o los equipos que dirigen, no permite participar a los miembros del grupo en las decisiones, de tal manera que acaba dominando e induciendo respuestas sumisas por parte de los miembros, estas actitudes pueden llevar a los empleados a sentir que no tienen oportunidades para sugerir incluso cuando estas estén a favor de la organización, además que el sentido de responsabilidad queda evaporado, porque no son capaces de hacerlo por iniciativa propia.

Como consecuencia de este estilo los empleados pueden preocuparse menos acerca de cómo completar las funciones de la organización con el mejor resultado y buscan evitar el castigo por parte del líder, la rotación aumenta ya que los miembros del grupo trabajan en un ambiente difícil y tienden a buscar otras alternativas.

En el estilo Democrático, tenemos como relación un nivel de satisfacción laboral en los empleados como “Satisfecho”.

Así tenemos que los departamentos Negocios Microempresa, Negocios Tarjetas de Crédito, Canales, Legal y el departamento de Operaciones y Administración, los empleados se encuentran “Satisfechos”, tomando en cuenta que en este estilo el líder prioriza la participación de todo el grupo, promueve el dialogo para que entre todos se llegue a la mejor conclusión, además que se ajusta al sistema y al ritmo de trabajo que los demás se han logrado adaptar.

Pues al ser un estilo medio, el líder tiene una preocupación media por la tarea y por las personas, buscan el equilibrio, logran una moral y una producción adecuada, pero el resultado no es sobresaliente, pues todo depende del compromiso que los empleados tengan con los objetivos de la Organización.

En los departamentos de Captaciones y Tesorería, Tecnología y Procesos y el departamento de Recursos Humanos se tiene como correlación el estilo de liderazgo “Transformador” y un nivel de satisfacción correspondiente a “Satisfecho”, siendo el estilo idóneo según el Grid Gerencial ya que tiene una alta preocupación tanto por las personas como por la tarea, pues el líder Transformador sabe que debe ser ejemplo de los comportamientos que desea ver en su equipo, de esta manera logra resultados de primera calidad y están dispuestos a medir sus logros con el estándar más alto posible.

Así pues como resultado de su liderazgo crea cambios profundos en las personas y en la organización, ya que transforma las percepciones y los valores, cambia las expectativas y aspiraciones de las personas. Anima a los miembros de su equipo a formar parte de la organización, no solo haciendo su trabajo sino también aportando ideas de mejora. Además no solo ayuda a sacar lo mejor de sí mismo, sino los motiva a ser líderes, es decir es un líder de líderes.

## **6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **6.1 CONCLUSIONES**

Los estilos de liderazgo que predominan en el Área Comercial y de Apoyo del Banco Solidario son el democrático con 56%, lo que significa que, usualmente promueve la iniciativa de las personas, pero a veces no se puede superar los desacuerdos entre dos o más partes del grupo, ya que el estilo democrático busca contentar a la mayoría de las partes, por lo que siempre habrá una minoría a la que no le guste cómo se maneja la situación.

El estilo transformador cuenta con un 33% de participación dentro de las Áreas estudiadas, donde el líder asume el futuro de la organización y también su misión, asegurando que los miembros de su equipo se comprometan también con los ideales de la organización.

El estilo autocrático con 11% de incidencia, muestra que usualmente el líder asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, además de ser poco participes de escuchar y aceptar contribuciones de los demás. Teniendo ausencia de los estilos burocrático y paternalista dentro de las áreas de estudio.

Al analizar los cinco niveles de satisfacción del personal del Área Comercial y de Apoyo tenemos que el 89% de estos están en un nivel “Satisfecho” en cuanto a la

forma de dirigir de sus jefes, mientras que el 11% se encuentra en un nivel “Poco Satisfecho” respecto al actuar del mismo.

Aun cuando existe una compatibilidad entre los más altos niveles de satisfacción con el estilo Democrático, así como con el estilo Transformador, también en un nivel medio de satisfacción se encuentra el estilo autocrático, los resultados de relación entre los estilos de liderazgo y los niveles de satisfacción, no tuvieron una alta significancia, por lo que se puede decir que no existen diferencias muy marcadas que delimiten el estilo correspondiente a un nivel de satisfacción específico, todo dependerá del compromiso de los empleados con la organización.

Los criterios evaluados nos muestran que el liderazgo, como la comunicación, recompensas y salario como los otros criterios, se encuentran en un nivel satisfactorio, lo que nos indica que el Banco maneja adecuadamente aspectos importantes para la satisfacción del personal sin dejar de lado el liderazgo como influyente primordial para la satisfacción del personal.

Tanto los estilos de liderazgo como los niveles de satisfacción implican una conducta no constante ni monótona, sino versátil, por la relación dinámica que desempeñan el liderazgo y los varios factores propios y superficiales que pueden existir dentro de la organización.

## 6.2 RECOMENDACIONES

Es necesario que los directivos del Banco promuevan en los jefes departamentales la satisfacción del personal, considerando los factores propios del trabajador como de la

organización, teniendo en cuenta que el estilo de liderazgo ideal es el estilo transformador.

Es recomendable que cada área diseñe un modelo de evaluación de satisfacción laboral, la cual se debe realizar periódicamente para poder apreciar la existencia de cambios en las actitudes por parte de los jefes.

Es fundamental que la organización cree conciencia en todos los altos mandos de que el capital humano, no es un recurso de producción, los mismos que merecen ser considerados como una parte primordial de la empresa.

Se debería crear nuevos líderes dentro de la organización, tanto líderes intermedios, como líderes de base, pues el liderazgo se aprende y por lo tanto mediante los resultados obtenidos, se debe fomentar las habilidades de liderazgo y corregir aquellas malas actitudes, impulsando así la creación de nuevos líderes.

Dentro de la planificación tanto del área como de la organización en si, se debería formular estrategias para la satisfacción laboral tomando en cuenta factores como comunicación, liderazgo, recompensas y salarios, entre otros factores muy propios del trabajador como del puesto.

## REFERENCIAS

1. James A.F. Stoner y otros. (1996). *Administración*. México: Pearson.
2. Amorós, E. (s.f.). *Satisfacción en el trabajo*. Obtenido de eumed.net: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/231/36.htm>
3. Barrientos Carbajo, A. J. (s.f.). *Satisfacción y desempeño*. Obtenido de Minsa: [http://www.minsa.gob.pe/DGSP/clima/archivos/teleconferencias/X\\_Teleconf/Satisfaccion-Desempe%C3%B1o.pdf](http://www.minsa.gob.pe/DGSP/clima/archivos/teleconferencias/X_Teleconf/Satisfaccion-Desempe%C3%B1o.pdf)
4. Bello Davila, Z., & Casales Fernández, J. C. (2011). *Psicología Social*. Felix Varela.
5. Biosca, D. (2011). *La satisfaccion de tus clientes depende de tus empleados*. Recuperado el 04 de mayo de 2016, de Barra de ideas: <http://www.barradeideas.com/la-satisfaccion-de-tus-clientes-depende-de-tus-empleados/>
6. Caballero, K. (31 de octubre de 2014). *Concepto de satisfacción en el trabajo*. Obtenido de DocSlide: <http://myslide.es/documents/satisfaccion-en-el-trabajo.html>
7. Carrasco, Y. (2009). *Las Organizaciones*. El Cid Editor.
8. Celiz Maya, J. S. (s.f.). *Desarrollo Personal*. Recuperado el 21 de 01 de 2016, de <http://www.sebascelis.com/liderazgo-efectivo/>
9. Certo, S. (2001). *Administración Moderna* (8va. ed.). Bogotá: Prentice Hall.
10. Cessa Vazquez, L. E. (Agosto de 2008). La Motivación y el Liderazgo como base del Comportamiento Organizacional. *Monografía para obtener el Título de: Licenciado en Administración*. Universidad Veracruzana. Obtenido de DocPlayer: <http://docplayer.es/4758751-Universidad-veracruzana-m-o-n-o-g-r-a-f-i-a-licenciado-en-administracion.html>
11. Chiang, M. (2010). *Relaciones entre clima organizacional y la satisfaccion laboral*. Madrid: Comillas.
12. Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Mc Graw-Hill.



13. Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGraw-Hill.
14. Crosby, P. (1996). *Los absolutos del Liderazgo*. México: Prentice Hall.
15. Cuadra Peralta, A., & Veloso Besio, C. (2007). *Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones*. Recuperado el 22 de abril de 2016, de Scielo: [http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-23762007000200004&script=sci\\_arttext#nota47](http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-23762007000200004&script=sci_arttext#nota47)
16. Daft, R. L. (1998). *Teoría y Diseño Organizacional*. México: Thomson.
17. Delgado de Smith, Y., & Silva, A. (2007). *Liderazgo, equipos y toma de decisiones. un análisis teórico sobre las organizaciones*. Recuperado el 12 de Octubre de 2016, de <http://yamilesmith.blogspot.com/2012/09/liderazgo-equipos-y-toma-de-decisiones.html>
18. Dilts, R. (1998). *Liderazgo Creativo PNL*. Barcelona: Urano .
19. Drucker, P. (1993). *Gerencia para el futuro*. Colombia: Norma.
20. Eggers, M. (2012). *Teoría de las Organizaciones*. Maipue.
21. Finch, J. (1996). *Administración*. México: Pearson.
22. Flores, J. (1996). *El comportamiento humano en las organizaciones*. Lima: Universidad del Pacífico.
23. García Ramírez, M. G., & Ibarra Velázquez, L. A. (14 de julio de 2012). *Autonomía Hackman Oldham*. Recuperado el 21 de 04 de 2016, de eumed.net: [http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/autonomia\\_hackman\\_oldham.html](http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/autonomia_hackman_oldham.html)
24. González, D. (2008). *Psicología de la Motivación*. La Habana: Ciencias Médicas.
25. Gross, M. (06 de julio de 2009). *Liderazgo Y Motivacion*. Obtenido de [http://lealrauseolealrengifo.blogspot.com/2012\\_03\\_18\\_archive.html](http://lealrauseolealrengifo.blogspot.com/2012_03_18_archive.html)
26. Hall, R. (1972). *Organizaciones, Estructura y Proceso*. New Jersey: Prentice/Hall Internacional.
27. Henry S. Dennison, Elton Mayo, and Human Relations historiography. (1 de mayo de 2008). *Abstract*. Obtenido de Management & Organizational History: <http://moh.sagepub.com/content/1/2/177.short>
28. Herbert, P. (2008). *Estilos gerenciales y satisfaccion laboral*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

29. Hernández, J. A., Gallardo, M., & Espinoza, J. (2011). *Desarrollo organizacional*. México: Pearson.
30. Hersey, P., Blanchard, K., & Jhonson, D. (1998). *Administracion del Comportamiento Organizacional: Liderazgo situacional*. México: Pearson.
31. Hewitt, A. (2014). Tendencias en el compromiso global de los empleados. *Aon Empower Results*, 1-50.
32. Hirt, G., Ramos, L., Adriaenséns, M., & Flores, M. A. (2004). *Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante*. McGraw-Hill.
33. Hitt, M., Black, S., & Porter, L. (2006). *Administración*. México: Pearson Educacion.
34. Iborra, M., & Otros. (2010). *Fundamentos de dirección de empresa. Conceptos y habilidades directivas*. Madrid: Thomson.
35. Jiménez, C., Castro, J., & Brenes, A. (2009). *Productividad*. El Cid Editor.
36. Jose Maria Peiró y Fernando Prieto. (1996). *Tratado de Psicología Del Trabajo: Volumen I: Actividad Laboral en Su Contexto*. Madrid: J. M. Peiró, Ed.
37. Kazmier, L. (1991). *Estadística Aplicada a Administración y Economía*. México: McGraw-Hill.
38. Litton, G. (1971). *Administración de bibliotecas*. Argentina: Bowker Editores.
39. Llanes Belett, R. (2009). *La motivación: una importante función de dirección*. El Cid Editor.
40. Locke, E. (1984). *Job satisfaction: Social Psychology and Organizational Behaviour*. Chichester: Wiley.
41. Locke, J. (1976). *The natural of job satisfaction, Handbook of Organizational*. Chicago: Mc Nally.
42. Lussier, R., & Achua, C. (2011). *Liderazgo: Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades*. México: Cengage Learning.
43. Lussier, R., & Achua, C. (2013). *Leadership; theory, application & skill development*. Ohio: South-Western.
44. Luthans, F. (2008). *Comportamiento Organizacional*. México: McGraw-Hill.

45. Maestro, J. C. (2009). *Regálale Liderazgo: Una estrategia para desarrollar los talentos emocionales del líder*. Barcelona: Bresca Editorial.
46. Maxwell, J. (2007). *Las 21 cualidades indispensables de un líder*. Estados Unidos: Grupo Nelson.
47. Noriega Gómez, M. G. (2008). *Importancia del Liderazgo en las organizaciones*. México.
48. Ojeda, M. M. (2003). La Inferencia en muestreo de Poblaciones finitas y el análisis de datos de encuestas. *Revista Investigacion Operacional* vol. 024, 143.
49. Palomo, M. T. (2010). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid: ESIC Editorial.
50. Peñarreta, Dunia. (2014). *La influencia de los estilos de liderazgo en los niveles de satisfacción laboral de los empleados del GAD municipal de Loja*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador.
51. Praxis Consultores. (3 de mayo de 2008). *Psicología Laboral*. Obtenido de <http://praxischile.blogspot.com/2008/05/personalidad-y-trabajo.html>
52. Psicología Online. (s.f.). *Psicología Social y de las Organizaciones: Motivación, Satisfacción y Moral en las Organizaciones*. Recuperado el 22 de abril de 2016, de <http://www.psicologia-online.com/pir/variantes-intervinientes-en-la-motivacion.html>
53. Ramírez, E. (2013). *Teoría de las expectativas de vroom*. Recuperado el 13 de octubre de 2016, de <https://erandiramirez.wordpress.com/teoria-de-las-expectativas-de-vroom/>
54. Robbins, S. (1996). *Administración*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.
55. Robbins, S. (2006). *Comportamiento organizacional* (5ta. ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana.
56. Robbins, S. P. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Education.
57. Robert Blake and Jane Mouton. (1994). *The Managerial Grid*. Houston: Gulf.
58. Rodríguez Estrada, M. (1998). *Liderazgo*. México: El Manuel Moderno.
59. Schein, E., & Bennis, W. (1965). *Cambio Personal y Organizacional*. Hardcover.
60. Soria, V. (30 de julio de 2015). *Liderazgo*. Obtenido de Slide Share: <http://es.slideshare.net/vlask2011/liderazgo-51083388>

61. Stephen Robbins , David DeCenzo. (2002). *Fundamentos de Administración: Concéptos esenciales y aplicaciones*. México: Pearson.
62. Stephen Robbins , Timothy Judge . (2009). *Comportamiento Organizacional* (13ra. ed.). Mexico: Pearson.
63. Stoner, Freeman, & Gilbert. (1996). *Administración*. México: Pearson.
64. Terry, G. (1999). *Principios de Administración*. México: Editorial Continental.
65. Yulk, G. (2008). El Liderazgo frente a la Dirección. En *Liderazgo en las Organizaciones* (pág. 5). Madrid: Pearson.
66. Zayas Aguero, P. M., & Cabrera Ferreiro, N. (2011). *Capítulo 4. Estilos de liderazgo*. Obtenido de eumed.net: [http://www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1099/estilos\\_liderazgos.html](http://www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1099/estilos_liderazgos.html)

## **GLOSARIO DE TÉRMINOS**

**ACTITUD:** Enunciados o juicios evaluadores respecto de los objetos, personas o eventos.  
(Robbins S. , Comportamiento organizacional, 2006)

**CLIMA LABORAL:** Medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe dentro de cada organización. (Robbins S. P., 2009)

**GRID GERENCIAL:** Diagrama creado por Blake y Mouton, para medir el interés relativo del gerente por las personas y la producción, refleja el carácter bidimensional del liderazgo.  
(Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996)

**LÍDER:** Es un papel dentro de un sistema específico. La persona dentro de un rol formal del líder puede o no tener capacidades de liderazgo y ser o no capaz de liderar. (Zayas Agüero & Cabrera Ferreiro, 2011)

**LIDERAZGO:** Comportamiento de un individuo que dirige las actividades de un grupo hacia una meta común. (Zayas Agüero & Cabrera Ferreiro, 2011)

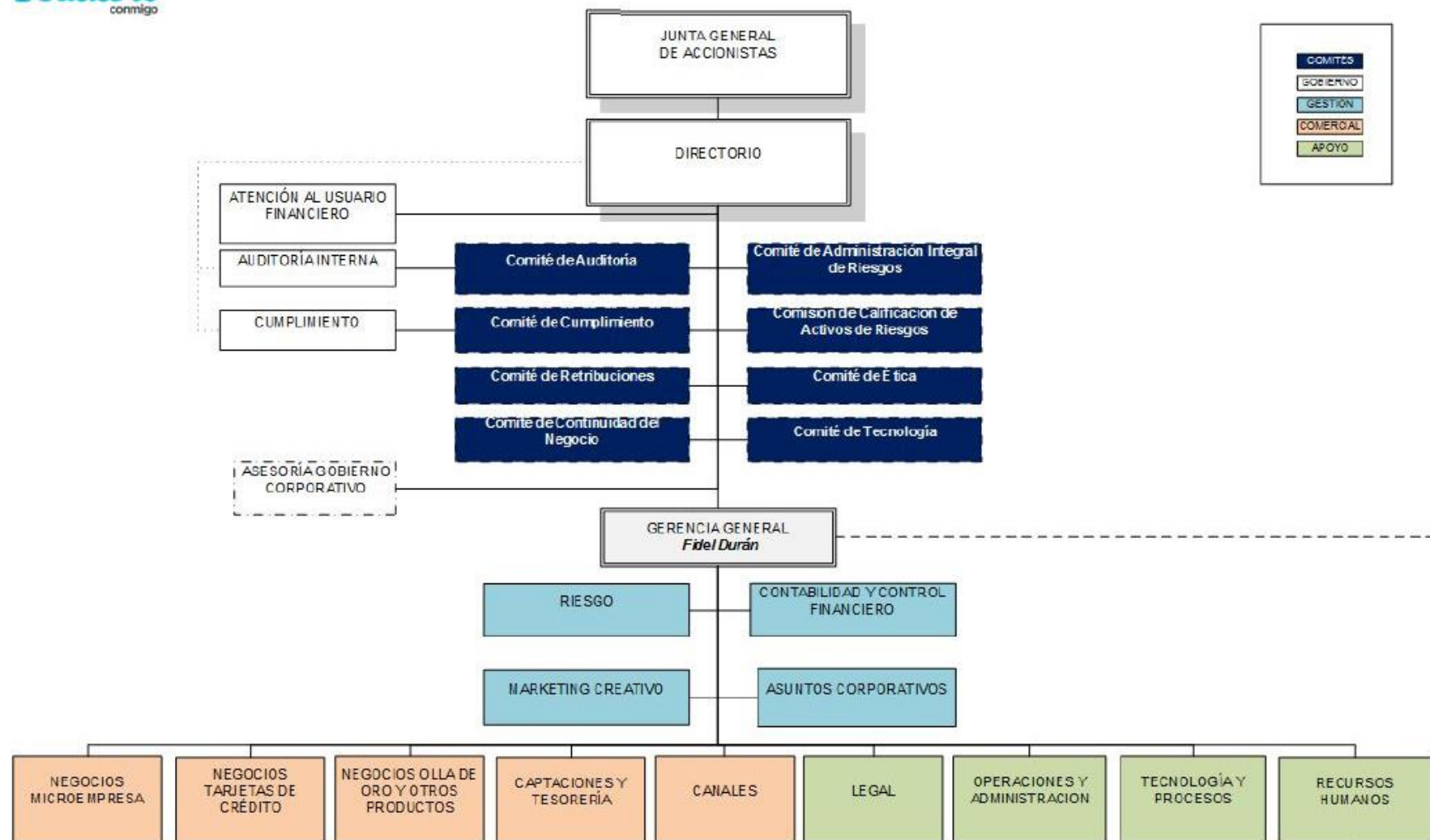
**MOTIVACIÓN:** Estímulo que recibe la persona que lo guían a desempeñarse de mejor manera en su trabajo. (Yulk, 2008)

**RECOMPENSA:** Reciprocidad por parte de la organización para con sus empleados, dependiendo en la medida en que el trabajador produce resultados esperados, tanto mayor será ese compromiso con el empleado por parte de la empresa. (Yulk, 2008)

**SATISFACCIÓN LABORAL:** Respuesta afectiva que da el trabajador a su puesto como consecuencia de la experiencia del mismo en el cargo, en relación a sus valores, es decir con lo que desea o espera de este. (Robbins S. P., 2009)

# **ANEXOS**

## Anexo 1: Organigrama Banco Solidario





## Anexo 2: Cuestionario de Estilos de Liderazgo

### TEST GRID GERENCIAL

La encuesta es anónima y los resultados servirán para fines estrictamente académicos.

El Test describe varios aspectos sobre el comportamiento de las personas en cuanto al Liderazgo.

A continuación se muestra una lista de declaraciones sobre el comportamiento de liderazgo. Lea cada uno cuidadosamente, y luego, utilizando la siguiente escala, decidir el grado que realmente se aplica a usted.



**NUNCA**

**A VECES**

**SIEMPRE**

**0**

**1**

**2**

**3**

**4**

**5**

1. \_\_\_\_\_ Animo a mi equipo a participar en la toma de decisiones, y trato de implementar sus ideas y sugerencias.
2. \_\_\_\_\_ Nada es más importante que lograr un objetivo o tarea.
3. \_\_\_\_\_ Vigilo de cerca el calendario de realización de una tarea o proyecto.
4. \_\_\_\_\_ Disfruto entrenar a la gente en nuevas tareas y procedimientos.
5. \_\_\_\_\_ Mientras más difícil una tarea, más lo disfruto.
6. \_\_\_\_\_ Animo a mis empleados a ser creativos en su trabajo.
7. \_\_\_\_\_ Cuando tengo una tarea compleja hasta su conclusión, me aseguro en tomar en cuenta cada detalle.
8. \_\_\_\_\_ Me resulta fácil llevar a cabo varias tareas complicadas al mismo tiempo.
9. \_\_\_\_\_ Disfruto de la lectura de artículos, libros y revistas sobre el entrenamiento, liderazgo y psicología, para luego ponerlo en práctica.
10. \_\_\_\_\_ Cuando corrijo errores, no me preocupa poner en peligro las relaciones.
11. \_\_\_\_\_ Administro mi tiempo de manera muy eficiente.
12. \_\_\_\_\_ Me gusta explicar las complejidades y detalles de una tarea o proyecto complejo a mis empleados.
13. \_\_\_\_\_ Transformar proyectos grandes en pequeñas tareas manejables, es mi segunda naturaleza.
14. \_\_\_\_\_ Nada es más importante que la construcción de un gran equipo.
15. \_\_\_\_\_ Me gusta analizar problemas.
16. \_\_\_\_\_ Respeto los límites de las demás personas.
17. \_\_\_\_\_ Aconsejar a mis empleados para que mejoren su rendimiento o comportamiento, es mi segunda naturaleza.
18. \_\_\_\_\_ Disfruto de la lectura de artículos, libros y revistas especializadas sobre mi profesión, y después aplico los nuevos procedimientos que he aprendido.

### Anexo 3: Cuestionario de Satisfacción Laboral

#### ENCUESTA DE SATISFACCION LABORAL

La encuesta es anónima y los resultados servirán para fines estrictamente académicos. Las preguntas siguientes tienen como objetivo plasmar su pensamiento o sentimiento acerca del ámbito laboral dentro del Banco.



**Indicaciones:** Marque con una **X** dentro del cuadro que corresponda a la alternativa que represente su grado de satisfacción.

	Totalmente Insatisfecho	Insatisfecho	Poco Satisfecho	Satisfecho	Totalmente Satisfecho
1. En cuanto al trato que recibo de mi jefe, me siento?:	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
2. En Cuanto a mi participación en la planificación del área, me siento?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
3. En cuanto a las oportunidades de ascenso dentro del Banco, me siento?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
4. En cuanto a la cantidad de responsabilidad que se me asigna, me siento?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
5. En cuanto a la relación laboral con el jefe, me siento?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
6. En cuanto a la toma de decisiones dentro de mi área, me siento?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
7. En cuanto al compromiso de mi jefe con la mejora de procesos, me siento?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
8. En cuanto a la comunicación interna dentro de mi área, me siento?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
9. En cuanto a la atención prestada a mis sugerencias, me siento?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
10. En cuanto a la libertad que se me da, para poder elegir mi propio método de trabajo, me siento?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
11. En cuanto a mi remuneración y beneficios, me siento?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
12. En cuanto a la información que recibo del desempeño de mi trabajo, me siento?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
13. En cuanto a las oportunidades para demostrar mis habilidades y competencias, me siento?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
14. En cuanto al reconocimiento que obtengo por un buen trabajo, me siento?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

15. En cuanto al cumplimiento de reglas y normas internas por parte de mi jefe, me siento?
16. En cuanto a la supervisión del jefe a mis funciones, me siento?
17. En cuanto a la solución de conflictos por parte de mi jefe, me siento?
18. En cuanto a la motivación que ejerce mi jefe en incentivar la competitividad frente a otras áreas , me siento?
19. En cuanto al trato igualitario de mi jefe con el resto de miembros del área, me siento?
20. En cuanto a la toma de decisiones de mi jefe en mi áreas de trabajo, me siento?

<input type="text"/> 1	<input type="text"/> 2	<input type="text"/> 3	<input type="text"/> 4	<input type="text"/> 5
<input type="text"/> 1	<input type="text"/> 2	<input type="text"/> 3	<input type="text"/> 4	<input type="text"/> 5
<input type="text"/> 1	<input type="text"/> 2	<input type="text"/> 3	<input type="text"/> 4	<input type="text"/> 5
<input type="text"/> 1	<input type="text"/> 2	<input type="text"/> 3	<input type="text"/> 4	<input type="text"/> 5
<input type="text"/> 1	<input type="text"/> 2	<input type="text"/> 3	<input type="text"/> 4	<input type="text"/> 5
<input type="text"/> 1	<input type="text"/> 2	<input type="text"/> 3	<input type="text"/> 4	<input type="text"/> 5

Gracias por su colaboración.

### Anexo 4: Resultados Cuestionario Satisfacción Laboral

		PREGUNTAS																						
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	SUMA	PROM	
TECNOLOGIA Y PROCESOS	1	5	4	3	3	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	3	85	4,25	
	2	5	5	4	5	5	4	3	3	3	4	3	5	5	5	5	5	4	4	5	5	87	4,35	
	3	4	3	3	4	4	4	5	3	3	4	4	4	5	5	2	3	3	4	4	4	75	3,75	
	4	5	5	3	4	4	5	5	5	4	3	3	4	4	5	4	3	3	5	4	5	83	4,15	
	5	4	4	3	4	3	3	4	5	5	4	4	5	5	5	4	3	4	5	4	3	81	4,05	
	6	3	3	2	3	3	4	4	3	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	3	77	3,85	
	7	4	3	3	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	86	4,3	
	8	3	4	3	2	3	4	3	3	4	5	4	3	4	4	4	4	5	5	4	4	75	3,75	
	9	3	4	3	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	87	4,35	
	10	4	4	3	4	3	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	88	4,4	
	11	4	4	3	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	3	4	5	5	4	85	4,25
	12	5	5	3	5	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	4	4	84	4,2
	13	4	4	3	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	89	4,45
	14	4	4	3	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	89	4,45	
	15	4	4	3	4	5	5	5	5	5	5	4	3	4	4	5	4	5	5	5	5	4	88	4,4
	16	4	4	3	4	5	5	5	5	5	4	4	4	3	4	4	5	5	5	4	4	4	85	4,25
	17	5	4	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	3	4	5	5	5	3	85	4,25
	18	4	5	3	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	90	4,5
	19	5	5	3	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	89	4,45
	SUMA	79	78	57	78	78	79	83	83	82	81	77	81	85	87	80	82	83	92	86	77	4,23		
	PROM	4,16	4,11	3,00	4,11	4,11	4,16	4,37	4,37	4,32	4,26	4,05	4,26	4,47	4,58	4,21	4,32	4,37	4,84	4,53	4,05			
																	PROMEDIO DEPARTAMENTAL							

		PREGUNTAS																						
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	SUMA	PROM	
NEGOCIOS MICROEMPRESA	1	2	3	2	4	4	5	5	3	4	5	5	4	3	3	3	2	4	4	5	5	75	3,75	
	2	4	4	3	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	86	4,3	
	3	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	3	3	4	4	5	5	4	4	5	5	85	4,25	
	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	3	4	4	4	3	4	3	4	4	5	82	4,1
	5	4	5	4	4	4	5	4	3	4	4	4	5	4	3	3	3	4	4	4	5	80	4	
	6	5	4	4	5	4	4	5	3	4	4	4	5	3	3	3	4	4	5	3	4	5	81	4,05
	7	4	4	5	4	4	5	3	3	4	4	4	5	3	4	4	3	3	4	4	5	4	79	3,95
	8	5	5	5	4	5	4	5	3	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	91	4,55
	9	3	4	3	2	3	3	4	5	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	5	5	73	3,65
	SUMA	35	38	36	35	36	38	40	34	38	38	37	34	35	34	33	35	35	36	42	43	4,07		
	PROM	3,889	4,222	4	3,889	4	4,222	4,444	3,778	4,222	4,222	4,111	3,778	3,889	3,778	3,667	3,889	3,889	4	4,667	4,778			
																	PROMEDIO DEPARTAMENTAL							

		PREGUNTAS																					
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	SUMA	PROM
NEGOCIOS TARJETAS DE CREDITO	1	3	2	2	2	4	3	3	4	5	3	5	4	4	3	4	3	3	4	5	5	71	3,55
	2	4	4	3	4	3	2	3	4	5	5	5	4	4	3	3	4	5	4	4	3	76	3,8
	3	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	3	3	4	4	4	5	86	4,3
	4	3	3	2	4	3	4	5	4	3	4	5	4	4	4	4	3	4	3	4	5	75	3,75
	5	5	4	3	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	86	4,3
	6	4	4	3	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	5	84	4,2
	7	5	4	2	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	84	4,2
	8	5	5	2	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	3	3	4	4	5	5	84	4,2
	9	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	83	4,15
	10	4	4	3	4	4	5	5	4	3	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	85	4,25
	11	4	5	2	4	4	5	5	5	5	4	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4	84	4,2
	12	5	4	2	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	3	3	4	4	5	4	82	4,1
	13	5	4	3	4	4	5	4	4	5	5	5	4	3	4	4	4	5	4	3	4	83	4,15
	14	3	4	3	3	4	5	5	4	3	3	2	4	4	5	5	5	5	4	4	3	78	3,9
	SUMA	58	55	38	54	54	59	61	63	60	57	60	59	58	59	56	54	60	56	60	60	4,08	
	PROM	4,143	3,929	2,714	3,857	3,857	4,214	4,357	4,5	4,286	4,071	4,286	4,214	4,143	4,214	4	3,857	4,286	4	4,286	4,286		
																	PROMEDIO DEPARTAMENTAL						

		PREGUNTAS																						
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	SUMA	PROM	
LEGAL	1	4	4	3	4	4	3	3	5	5	4	5	4	4	3	4	3	4	4	3	4	77	3,85	
	2	4	4	3	44	4	5	5	5	5	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	119	5,95	
	3	4	3	4	4	4	4	5	3	4	4	3	4	4	5	3	4	4	4	5	3	78	3,9	
	4	4	4	3	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	3	3	3	4	3	5	80	4	
	5	3	4	3	4	4	5	5	4	4	4	3	4	4	5	5	4	4	4	5	4	82	4,1	
	6	5	5	3	4	4	5	5	4	3	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	87	4,35	
	7	4	4	3	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	3	4	4	5	84	4,2	
	8	4	4	3	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	3	3	4	5	4	84	4,2	
	9	4	5	3	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	3	5	5	86	4,3	
	SUMA	36	37	28	77	38	40	39	39	38	39	38	39	37	37	36	33	34	35	38	39	4,32		
	PROM	4	4,111	3,111	8,556	4,222	4,444	4,333	4,333	4,222	4,333	4,222	4,333	4,111	4,111	4	3,667	3,778	3,889	4,222	4,333			
																	PROMEDIO DEPARTAMENTAL							

		PREGUNTAS																						
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	SUMA	PROM	
NEGOCIOS OLLA DE ORO Y OTROS PRODUCTOS	1	3	3	2	2	3	3	4	5	4	3	5	5	4	3	3	4	2	3	4	3	68	3,4	
	2	4	3	3	2	2	3	3	4	5	3	2	3	3	2	3	3	2	2	3	4	59	2,95	
	3	4	3	2	2	3	3	4	5	4	3	3	2	2	2	3	4	4	3	2	3	61	3,05	
	4	3	3	4	4	3	2	2	3	3	4	2	3	3	4	5	4	4	3	3	2	64	3,2	
	5	4	4	3	3	2	3	2	2	3	3	4	5	3	2	3	4	2	3	4	4	63	3,15	
	6	3	3	4	2	3	3	2	4	2	3	3	3	4	4	4	3	3	2	3	3	61	3,05	
	7	4	3	2	3	4	2	3	2	2	3	5	3	2	3	2	3	3	2	2	3	56	2,8	
	SUMA	25	22	20	18	20	19	20	25	23	22	24	24	21	20	23	25	20	18	21	22	3,09		
	PROM	3,571	3,143	2,857	2,571	2,857	2,714	2,857	3,571	3,286	3,143	3,429	3,429	3	2,857	3,286	3,571	2,857	2,571	3	3,143			
																	PROMEDIO DEPARTAMENTAL							

		PREGUNTAS																					
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	SUMA	PROM
CANALES	1	4	4	4	4	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	84	4,2
	2	4	3	4	4	4	4	3	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	82	4,1
	3	4	4	3	4	5	5	4	4	4	5	4	3	4	4	4	3	3	4	4	5	80	4
	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	88	4,4
	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	3	4	4	5	5	5	89	4,45
	6	4	4	3	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	87	4,35
	7	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	85	4,25
	8	4	5	3	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	88	4,4
	9	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	3	4	5	5	4	5	5	5	4	4	84	4,2
	10	3	4	4	4	5	5	4	4	3	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	84	4,2
	SUMA	39	40	37	41	46	48	40	43	40	42	42	44	44	43	42	42	45	46	43	44	4,26	
	PROM	3,9	4	3,7	4,1	4,6	4,8	4	4,3	4	4,2	4,2	4,4	4,4	4,3	4,2	4,2	4,5	4,6	4,3	4,4		
																	PROMEDIO DEPARTAMENTAL						

		PREGUNTAS																					
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	SUMA	PROM
OPERACIONES Y ADMINISTRACIÓN	1	5	5	3	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	92	4,6
	2	4	4	3	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	87	4,35
	3	5	5	3	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	93	4,65
	4	4	5	3	5	5	4	3	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	89	4,45
	5	5	5	4	4	3	3	4	3	5	5	4	3	5	5	5	4	4	5	4	3	83	4,15
	6	5	5	3	3	4	4	5	4	3	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	86	4,3
	7	3	5	3	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	3	85	4,25
	8	4	4	3	3	4	4	5	4	3	3	4	4	5	5	5	5	4	4	3	4	80	4
	9	5	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	5	5	4	3	5	5	3	78	3,9
	10	5	5	3	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	87	4,35
	SUMA	45	47	31	38	41	41	44	41	41	44	44	44	45	47	46	44	43	47	46	41	4,30	
	PROM	4,5	4,7	3,1	3,8	4,1	4,1	4,4	4,1	4,1	4,4	4,4	4,4	4,5	4,7	4,6	4,4	4,3	4,7	4,6	4,1		
																	PROMEDIO DEPARTAMENTAL						



		PREGUNTAS																					
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	SUMA	PROM
CAPTACIONES Y TESORERIA	1	4	4	3	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	87	4,35
	2	5	5	3	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	3	4	4	5	5	3	87	4,35
	3	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	3	5	4	5	5	4	4	5	4	5	87	4,35
	4	5	5	2	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	88	4,4
	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	89	4,45
	6	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	3	4	4	4	5	5	4	3	86	4,3
	7	4	3	4	4	5	5	5	4	4	3	4	4	5	5	4	4	5	4	3	4	83	4,15
	8	5	5	3	5	5	4	4	5	4	4	5	3	5	4	5	4	5	5	4	4	88	4,4
	SUMA	37	36	27	36	38	35	35	35	34	35	34	34	36	35	35	34	35	36	34	34	4,34	
	PROM	4,625	4,5	3,375	4,5	4,75	4,375	4,375	4,375	4,25	4,375	4,25	4,25	4,5	4,375	4,375	4,25	4,375	4,5	4,25	4,25		
																						PROMEDIO DEPARTAMENTAL	

		PREGUNTAS																					
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	SUMA	PROM
RECURSOS HUMANOS	1	3	3	3	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	3	3	4	5	5	5	82	4,1
	2	5	5	4	4	5	5	4	3	3	4	4	4	4	5	5	5	4	3	4	4	84	4,2
	3	4	3	3	4	3	3	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	84	4,2
	4	3	4	3	5	4	4	3	3	4	5	5	5	4	3	4	4	5	5	5	4	82	4,1
	5	5	4	3	4	4	4	3	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	87	4,35
	6	5	5	3	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	91	4,55
	SUMA	25	24	19	26	26	25	23	23	25	28	29	28	25	24	27	27	27	27	26	26	4,25	
	PROM	4,167	4	3,167	4,333	4,333	4,167	3,833	3,833	4,167	4,667	4,833	4,667	4,167	4	4,5	4,5	4,5	4,5	4,333	4,333		
																						PROMEDIO DEPARTAMENTAL	

### Anexo 5: Evaluación de criterios

TECNOLOGIA Y PROCESOS													
Características y Diseño del Puesto		Reconocimiento y Promocion		Recompensas y Salario		Participacion		Comunicación		Ambiente Laboral		Liderazgo	
4	4,11	3	3	11	4,05	2	4,11	8	4,37	1	4,16	5	4,11
Promedio	4,11	13	4,47	Promedio	4,05	6	4,16	9	4,32	Promedio	4,16	7	4,37
		14	4,58			Promedio	4,135	10	4,26			15	4,21
		Promedio	4,017					12	4,26			16	4,32
								Promedio	4,30			17	4,37
												18	4,84
												19	4,53
												20	4,05
												Promedio	4,35

NEGOCIOS MICROEMPRESA													
Características y Diseño del Puesto		Reconocimiento y Promocion		Recompensas y Salario		Participacion		Comunicación		Ambiente Laboral		Liderazgo	
4	3,89	3	4	11	4,11	2	4,22	8	3,78	1	3,89	5	4
Promedio	3,89	13	3,89	Promedio	4,11	6	4,22	9	4,22	Promedio	3,89	7	4,44
		14	3,78			Promedio	4,22	10	4,22			15	3,67
		Promedio	3,89					12	3,78			16	3,89
								Promedio	4			17	3,89
												18	4
												19	4,67
												20	4,78
												Promedio	4,1675

NEGOCIOS TARJETA DE CREDITO													
Características y Diseño del Puesto		Reconocimiento y Promocion		Recompensas y Salario		Participacion		Comunicación		Ambiente Laboral		Liderazgo	
4	3,86	3	2,71	11	4,29	2	3,93	8	4,5	1	4,14	5	3,89
Promedio	3,86	13	4,14	Promedio	4,29	6	4,21	9	4,29	Promedio	4,14	7	4,36
		14	4,21			Promedio	4,07	10	4,07			15	4
		Promedio	3,69					12	4,21			16	3,86
								Promedio	4,27			17	4,29
												18	4
												19	4,29
												20	4,29
												Promedio	4,12

LEGAL													
Características y Diseño del Puesto		Reconocimiento y Promocion		Recompensas y Salario		Participacion		Comunicación		Ambiente Laboral		Liderazgo	
4	8,56	3	3,11	11	4,22	2	4,11	8	4,33	1	4	5	4,22
Promedio	8,56	13	4,11	Promedio	4,22	6	4,44	9	4,22	Promedio	4	7	4,33
		14	4,11			Promedio	4,28	10	4,33			15	4
		Promedio	3,78					12	4,33			16	3,67
								Promedio	4,30			17	3,79
												18	3,89
												19	4,22
												20	4,33
												Promedio	4,06

NEGOCIOS OLLA DE ORO Y OTROS PRODUCTOS													
Características y Diseño del Puesto		Reconocimiento y Promocion		Recompensas y Salario		Participacion		Comunicación		Ambiente Laboral		Liderazgo	
4	2,57	3	2,85	11	3,42	2	3,14	8	3,57	1	3,57	5	2,85
Promedio	2,57	13	3	Promedio	3,42	6	2,71	9	3,29	Promedio	3,57	7	2,86
		14	2,86			Promedio	2,925	10	3,14			15	3,29
		Promedio	2,90					12	3,43			16	3,57
								Promedio	3,36			17	2,86
												18	2,58
												19	3
												20	3,14
												Promedio	3,02

CANALES													
Características y Diseño del Puesto		Reconocimiento y Promocion		Recompensas y Salario		Participacion		Comunicación		Ambiente Laboral		Liderazgo	
4	4,1	3	3,7	11	4,2	2	4	8	4,3	1	3,9	5	4,6
Promedio	4,1	13	4,4	Promedio	4,2	6	4,8	9	4	Promedio	3,9	7	4
		14	4,3			Promedio	4,4	10	4,2			15	4,2
		Promedio	4,13					12	4,4			16	4,2
								Promedio	4,23			17	4,5
												18	4,6
												19	4,3
												20	4,4
												Promedio	4,35

OPERACIONES Y ADMINISTRACION													
Características y Diseño del Puesto		Reconocimiento y Promocion		Recompensas y Salario		Participacion		Comunicación		Ambiente Laboral		Liderazgo	
4	3,8	3	3,1	11	4,4	2	4,7	8	4,1	1	4,5	5	4,1
<b>Promedio</b>	<b>3,8</b>	13	4,5	<b>Promedio</b>	<b>4,4</b>	6	4,1	9	4,1	<b>Promedio</b>	<b>4,5</b>	7	4,4
		14	4,7			<b>Promedio</b>	<b>4,4</b>	10	4,4			15	4,6
		<b>Promedio</b>	<b>4,1</b>					12	4,4			16	4,4
								<b>Promedio</b>	<b>4,25</b>			17	4,3
												18	4,7
												19	4,6
												20	4,1
												<b>Promedio</b>	<b>4,4</b>

CAPTACIONES Y TESORERIA													
Características y Diseño del Puesto		Reconocimiento y Promocion		Recompensas y Salario		Participacion		Comunicación		Ambiente Laboral		Liderazgo	
4	4,5	3	3,38	11	4,25	2	4,5	8	4,38	1	4,63	5	4,75
<b>Promedio</b>	<b>4,5</b>	13	4,5	<b>Promedio</b>	<b>4,25</b>	6	4,38	9	4,25	<b>Promedio</b>	<b>4,63</b>	7	4,38
		14	4,38			<b>Promedio</b>	<b>4,44</b>	10	4,38			15	4,38
		<b>Promedio</b>	<b>4,09</b>					12	4,25			16	4,25
								<b>Promedio</b>	<b>4,32</b>			17	4,38
												18	4,5
												19	4,25
												20	4,25
												<b>Promedio</b>	<b>4,39</b>

RECURSOS HUMANOS													
Características y Diseño del Puesto		Reconocimiento y Promocion		Recompensas y Salario		Participacion		Comunicación		Ambiente Laboral		Liderazgo	
4	4,33	3	3,16	11	4,88	2	4	8	3,83	1	4,16	5	4,33
Promedio	4,33	13	4,17	Promedio	4,88	6	4,17	9	4,17	Promedio	4,16	7	3,83
		14	4			Promedio	4,09	10	4,66			15	4,5
		Promedio	3,78					12	4,66			16	4,5
								Promedio	4,33			17	4,5
												18	4,5
												19	4,33
												20	4,33
												Promedio	4,35

Criterios Evaluados	Promedio por criterio
Características y Diseño del Puesto	4,41
Reconocimiento y Promocion	3,82
Recompensas y Salario	4,20
Participacion	4,11
Comunicación	4,15
Ambiente Laboral	4,11
Liderazgo	4,13